

**Análisis de estrategias de autogestión productiva del modelo organizacional de
ACEFUVER - Chigorodó, Antioquia**

Carlos Alberto Orozco Sandoval

Trabajo de Investigación Aplicada

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Maestría en desarrollo alternativo, solidario y sostenible

CEAD Turbo

Mayo de 2020

**Análisis de estrategias de autogestión productiva del modelo organizacional de
ACEFUVER - Chigorodó, Antioquia**

Carlos Alberto Orozco Sandoval

Trabajo de Investigación Aplicada

Asesor: Mg. Nelson Marín Latorre

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Maestría en desarrollo alternativo, solidario y sostenible

CEAD Turbo

Mayo de 2020

Dedicatoria

A mi entrañable amigo y compañero, gran líder desaparecido Jesús Eudaldo López Fernández (Q.E.P.D) “Chucho Chancas”, un ser humano inigualable, hacedor de caminos, luchador social, buscador de encuentros, quien en su camino por la vida contribuyó al fortalecimiento de las organizaciones sociales, cuna de líderes que son sin duda los pilares de los procesos organizativos. Chucho: Cumpliste con tu promesa de trabajar hasta el último día por los más vulnerables, tu pasión y tu legado permanecerán por siempre, este trabajo es un homenaje a tu ejemplo, constancia, lucha y pasión por los colectivos sociales.

Agradecimientos:

El autor expresa sus agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al logro de este trabajo, con su apoyo decidido y colaboración permanente:

A mi familia: María Cecilia, mi esposa, mis hijos Carlos Alberto y María del Mar.

Al PhD (c). Nelson Marín Latorre Arias. Director del Trabajo de Grado.

A la Dra. Mónica Caicedo, Directora del CEAD Turbo y su equipo de colaboradores.

Al PhD Ramón Mosquera Docente CEAD Turbo

Al Mg. Iván David Aristizábal, compañero de estudio, MDASS

Al Dr. José Mauricio Berrio Mena, Director de la UMATA de Necoclí Antioquia.

A ACEFUVER – Asociación de Cacaoteros Emprendedores Futuro Verde – Chigorodó Antioquia.

A la Alcaldía de Chigorodó - Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente Municipal (SAMA).

A los técnicos del convenio de asistencia técnica y extensión rural - Departamento de Antioquia y Alcaldía de Chigorodó.

A la Gobernación de Antioquia, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural

Índice general

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
Capítulo 1. El Problema	12
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.1.1 Pobreza generalizada y marginalidad rural.	13
1.1.2 Ausencia de un verdadero liderazgo en las comunidades rurales.	13
1.1.3 Estancamiento en el relevo generacional del sector rural.....	14
1.1.4 Enfoque institucional errado del concepto de organización.....	14
1.1.5 Pregunta problema.....	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General.	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Justificación	15
1.5 Delimitación	17
Capítulo 2. Marco Teórico	19
2.1 Antecedentes de la Investigación	19
2.2 El Desarrollo a Escala Humana	24
2.3 Contextualización	27
2.4 Marco Conceptual	29
2.4.1 Participación..	30
2.4.2 Autogestión.....	30
2.4.3 Organización.....	30
2.4.4 Conceptualización específica operacional y Categorías de Análisis..	31
2.5 Marco Referencial: Aspectos Normativos.....	34
Capítulo 3. Metodología	37
3.1 Población	37
3.2 Muestra	37

3.3	Diseño de Investigación.....	38
3.4	Procedimiento (instrumentos aplicados).....	40
3.4.1	Talleres participativos con los asociados de ACEFUVER	41
3.4.2	Entrevista..	42
3.4.3	Trabajo de Campo.....	43
3.5	Análisis de la información recolectada.....	44
Capítulo 4.	Resultados y Análisis.....	45
4.1	Discusión de los resultados	45
4.1.1	Resultados del objetivo específico 1..	45
4.1.2	Resultados del objetivo específico 2.	47
4.1.3	Resultados del objetivo específico 3.	52
	Guía metodológica como modelo para emprender procesos autogestionarios para el desarrollo rural	55
4.2	Respuesta a la pregunta de investigación.....	67
5.	Conclusiones	68
5.	Recomendaciones	70
6.	Bibliografía.....	71
	Apéndice A: Consentimiento Informado.....	73
	Apéndice B: Cuestionario Entrevista Semiestructurada	76
	Apéndice C: Links De Entrevistas Realizadas	77
	Apéndice D: Orden del Día Talleres Participativos con la Comunidad Asociada a ACEFUVER	78

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Demografía del municipio de Chigorodó Antioquia.....	27
Tabla No. 2 Matriz de categorías.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Guía Metodológica para Emprender Procesos Autogestionarios – Fases. Fuente: Elaboración propia.....	56
--	----

Resumen

El presente trabajo de grado surgió por la preocupación del autor al observar de primera mano y en directo a lo largo y ancho del país, como los procesos organizativos así como se forman, con la misma velocidad se desintegran, sin dejar rastro de avance y dejando así una enorme frustración en los asociados que generalmente son pequeños productores del sector agropecuario, frente a esta problemática surgió la necesidad de observar a organizaciones que han permanecido vigentes, logrando consolidar procesos organizativos siendo coparticipes con el estado de su propio proceso de desarrollo.

De tal manera que tomando el modelo organizacional de ACEFUVER del municipio de Chigorodó Antioquia, a través de la metodología basada en la fenomenología como estudio de caso, se partió de la realidad situacional con los asociados como protagonistas.

Entre los resultados están la legitimidad de la organización ante el gobierno municipal, la empresa privada como aliada del proceso organizativo, el fortalecimiento de la cadena productiva, las relaciones humanas como base de la asociatividad, la capacitación como proceso de crecimiento continuo, la comunicación abierta al servicio del asociado, la solidaridad como marco organizacional, la participación como pilar organizacional y la ética asociativa como significado de transparencia y buena gestión.

El trabajo planteado como opción de grado, es alternativo, es sostenible y solidario porque se basa en multiplicar procesos organizativos que promueven el bien común, a través de la gestión sostenible y sustentable, como referente a otras organizaciones comunitarias.

Abstract

The present degree project arose from the author's concern to observe first-hand and directly throughout the country, how organizational processes are formed with the same speed they disintegrate, without leaving a trace of progress and leaving thus, an enormous frustration in the associates who are generally small producers in the agricultural sector. Faced with this problem, the need to observe organizations that have remained arose, managing to consolidate organizational processes by being co-participants with the state of their own development process.

In such way taking the organizational model of ACEFUVER at the municipality of Chigorodó Antioquia, through the methodology based on phenomenology as a case study, it was started from the situational reality with the associates as protagonists.

Among the results are the legitimacy of the organization before the municipal government, the private company as an ally of the organizational process, the strengthening of the productive chain, human relationships as basis of associativity, training as a process of continuous growth, open communication at the service of the associate, solidarity as an organizational framework, participation as an organizational pillar and associative ethics as a meaning of transparency and good management.

This work proposed as a degree option is alternative, sustainable and supportive because it is based on multiplying organizational processes that promote the common welfare, through sustainable management, as a reference to other community organizations.

Introducción

Teniendo en cuenta que el país rural, es uno de los sectores de la población más afectados por la violencia y con más riesgo de vulnerabilidad frente a la crisis multidimensional que vive el país, es indispensable que las organizaciones sociales se fortalezcan, que permanezcan, que promuevan la reivindicación de derechos, lo que contribuye a crear condiciones de estabilidad social y económica principalmente a las zonas en riesgo, generando estabilidad social y garantizando la gobernanza en los territorios, donde la presencia del estado no llega y su participación es nula.

El tema de investigación tiene que ver con las dinámicas organizacionales de los grupos de productores que por iniciativa propia se organizan de hecho, luego en una etapa posterior pueden llegar a la legalización, de tal manera que se pretende analizar el proceso organizativo de la Asociación de Cacaoteros y Emprendedores Futuro Verde – ACEFUVER, del municipio de Chigorodó (Antioquia), en cuanto a factores político-organizativos, económicos y de gestión.

La asociación se fundamenta en el trabajo asociativo y en equipo, con un modelo incluyente que involucra a comunidades indígenas, afrodescendientes, personas en condición de discapacidad, madres cabezas de familia y desplazados de tal manera que su dinámica organizativa, contribuya al desarrollo social, económico y político de su entorno.

Lo fundamental es abordar el estudio de caso de la asociación ACEFUVER desde el componente del desarrollo humano dado que son los productores asociados el alma de la asociación y su razón de existir. Para estudiar los factores internos y externos que promueven el tránsito de la asociación por la senda de los procesos autogestionarios locales, se debe partir del análisis de las condiciones de vida de los individuos que pertenecen al colectivo social. No sólo desde el punto de vista económico sino desde la forma en que el proceso organizativo ha contribuido a su crecimiento en el marco de la dinámica comunitaria. Se tiene en cuenta su potencialidad referida a los talentos que van despertando las dinámicas organizacionales en cada uno de los individuos, considerando la educación no formal como el principal dinamizador del potencial humano de cada asociado.

El cacao se ha convertido principalmente en la región de Urabá, como un producto sustituto y de prevención para evitar que se establezcan cultivos de uso ilícito, de tal forma que al quitarle

espacio a lo ilícito se mejoran las condiciones de bienestar para la población involucrada, con el consecuente fortalecimiento de la economía familiar, el mejoramiento de las condiciones de orden público y por ende de la gobernabilidad del territorio, propiciando la convivencia pacífica.

Aquellos, son los motivos que llevaron a plantear una propuesta de trabajo de grado en este sentido, teniendo en cuenta que el resultado final servirá de referente a otras organizaciones sociales que apenas se están formando, otras que están en el camino y otras que van consolidándose como procesos autogestionarios locales.

Uno de los productos resultante de la presente investigación es una guía metodológica, que sirva de orientación para que las organizaciones comunitarias emprendan procesos autogestionarios locales, que tiene como línea de base un estudio de caso de una organización de productores a nivel local, que ha logrado trascender a procesos autogestionarios a partir de la unidad, la resiliencia y el empeño de sus asociados, de tal forma que esta experiencia organizativa pueda servir de referente a las organizaciones recién formadas y a las constituidas para afianzar su proceso organizativo.

La guía metodológica como resultado final significativo, no es más que la sumatoria que reúne los resultados obtenidos en el presente estudio de caso, la cual será por lo tanto una herramienta al servicio de los colectivos sociales del sector rural, como también de colectivos que estén en transición entre lo rural y lo urbano, además de ser de utilidad y aplicable a los demás actores del sector rural, como extensionistas, dinamizadores comunitarios, líderes sociales, el sector académico en los niveles medio y superior, que podrán encontrar un instrumento de trabajo interactivo, que de forma general promueva acciones en favor de sus propias organizaciones.

Capítulo 1. El Problema

1.1 Planteamiento del Problema

La raíz del problema frente a la debilidad organizativa, que se presenta a nivel de las organizaciones de productores rurales, probablemente se deba a la actitud que asuma cada uno de los asociados, frente a su organización, planteamiento que se considera por ahora una hipótesis que tendrá que comprobarse o descartarse como resultado del proceso de investigación. Además, otro de los posibles problemas que afectan a una organización es la falta de sentido de pertenencia de sus asociados hacia sus organizaciones, en parte ha mediado la crisis que se evidencia en la institución familiar, en razón a que la familia es la institución más importante de la sociedad, porque es allí donde surgen los primeros valores y principios que aprende el individuo como el aprender a vivir en convivencia pacífica y el compartir, que son valores inherentes a los procesos organizativos.

Con base en lo anterior, en los ambientes de ruralidad el individuo asume la organización social como la segunda familia y es a través de estas instancias organizativas donde se generan oportunidades, además como resultado de la gestión es posible conseguir la atención del estado y obtener recursos de financiación para afianzar los procesos de desarrollo endógeno, que se están llevando a cabo con esfuerzo en cada organización comunitaria.

Frente al tema de la debilidad organizativa, coyunturalmente existen otros factores que no son ajenos a la problemática, además del contexto social y económico donde se desenvuelva la dinámica organizativa, hay que adentrarse en analizar problemáticas de la sociedad rural actual, que de forma directa o indirecta, influyen en que las organizaciones salgan adelante o por el contrario se estanquen y en el peor de los casos nunca despeguen, de tal manera que frente a estos aspectos analizados se considera fundamental enumerar los principales problemas del país rural entre los cuales se destacan la pobreza generalizada y marginalidad rural, la ausencia de un verdadero liderazgo en las comunidades rurales, el estancamiento en el relevo generacional del sector rural y el enfoque institucional errado del concepto de organización tal como se pasa a describir a continuación.

1.1.1 Pobreza generalizada y marginalidad rural. La población rural sigue bordeando los límites de la pobreza con altos índices de necesidades básicas insatisfechas, déficit alimentario, baja cobertura en temas de educación, salud, carencia de infraestructura en cuanto a vías terciarias, problemas en la planificación de cultivos, que no garantizan a futuro una buena comercialización; además de factores coyunturales como son la dificultad para acceder a créditos, baja bancarización y mínimo acceso a las Tics.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR (2018) la pobreza monetaria en los centros poblados y zonas rurales dispersas fue 36%, lo cual representa una disminución de 2.6 puntos porcentuales frente a 2016, cuando fue de 38.6%.

Según el DANE (2018) en su Boletín Técnico Pobreza Monetaria en Colombia año 2018, la pobreza monetaria ocurre cuando el ingreso mensual per cápita de un hogar se sitúa por debajo de la línea de pobreza monetaria y el índice de pobreza multidimensional se define cuando una persona separa una cantidad definida de privaciones; de esta manera, el análisis multidimensional para Colombia, se realiza a partir de 5 dimensiones:

1. Condiciones educativas del hogar. 2. La condición de niñez y de la juventud. 3. Trabajo. 4. Salud. 5. El acceso a servicios públicos domiciliarios y condiciones de vivienda.

En cuanto a pobreza multidimensional el indicador detalló que a nivel nacional 255.000 personas salieron de esta condición, al pasar de 8.5 millones de personas en 2016 a 8.3 millones de personas. En el campo la cifra represento 73.000 personas menos en pobreza multidimensional y el número total de personas suman 3.9 millones en 2017.

1.1.2 Ausencia de un verdadero liderazgo en las comunidades rurales. Lacki (2013), se refiere a que uno de los caminos que conducirán a los productores rurales al sendero de los procesos autogestionarios, tiene que ver con la organización, dado que los productores rurales, no solamente afrontan problemas internos, también afrontan problemas externos a sus fincas, por tanto, necesitan de mejores mecanismos para adquirir insumos y comercializar la producción de los excedentes en forma más eficiente y ventajosa. Además, tienen problemas internos que no pueden ser resueltos en forma individual y por lo tanto exigen intervenciones de tipo comunitario.

1.1.3 Estancamiento en el relevo generacional del sector rural. Según los datos preliminares revelados por el Dane (2018) Quindío tiene el mayor índice de envejecimiento con 70.43%, seguido por el Valle del Cauca (60.28%), Risaralda (59.54%), Tolima (52.06%), Nariño (50.82%) y Bogotá (50.17%).

Con respecto a la composición de la población rural en el país, El Dane (2018) según cifras preliminares del censo poblacional de 2018, volvió a prender las alarmas, tras evidenciar que hay 40.4 personas que superan los 60 años por cada 100 personas menores de 15 años, generando consecuencias económicas, sociales y psicológicas.

1.1.4 Enfoque institucional errado del concepto de organización. Copete (2018), en su trabajo de grado de la Unad, “Estado de las entidades sin ánimo de lucro de población vulnerable del municipio de Turbo”, mencionan que a nivel municipal, se encuentra un elevado porcentaje de organizaciones que no renuevan su matrícula mercantil, incluso existen organizaciones que solamente alcanzan a registrarse en la Cámara de Comercio de Urabá y no llegan a operar un solo día. No obstante, otras organizaciones por el contrario muestran su cohesión social y llevan operando más de diez años y aún conservan su base social, modalidad productiva y liderazgo.

Sin duda las entidades tienen una cuota de responsabilidad bastante alta frente a este fenómeno, debido a que han motivado el surgimiento y a la legalización de organizaciones sin tener en cuenta su grado de cohesión social, el conocimiento interno entre sus posibles asociados, los lazos de confianza que se han ido construyendo con el tiempo. Factores que determinan que la organización social se vaya volviendo una familia cuyos integrantes son personas comprometidas y con sentido de pertenencia a su organización y vayan adentrándose en desarrollar valor propio como colectivo social basado en la responsabilidad, la transparencia, el respeto, la perseverancia y la honestidad.

Sin duda la cuota de responsabilidad de las entidades en esta materia es alta, porque han confundido la legalización con organización, sin tener en cuenta la organización trasciende los términos legales, va más allá de unos simples documentos, se adentra en la condición humana de sus integrantes y su forma de interrelacionarse.

Rodríguez y Hesse (2000), mencionan que en la práctica se omite con frecuencia el diagnóstico y la convivencia de las comunidades. Por el afán de lograr resultados rápidos, se ofrecen afanosamente alternativas de solución, que a la postre resultan ajenas a la realidad de la

gente y a las condiciones particulares de cada lugar. Soluciones, sobre todo en forma de paquetes tecnológicos, apoyados mayormente en recursos externos y tendientes más a mitigar las consecuencias de los problemas que a corregir las verdaderas causas que la originan.

1.1.5 Pregunta problema. ¿Qué elementos internos y externos del tejido social de ACEFUVÉR han garantizado la configuración de un escenario de gobernanza para la gestión organizacional sostenible y sustentable?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General. Analizar los elementos internos y externos del proceso organizacional de la asociación ACEFUVÉR que configuran escenarios de gobernanza para la gestión sostenible y sustentable.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Determinar las condiciones de gobernanza local para el desarrollo de las organizaciones productivas.
2. Determinar la dimensión humana de la estructura organizacional de ACEFUVÉR.
3. Formular una guía metodológica a partir del modelo organizacional de ACEFUVÉR teniendo en cuenta el desarrollo humano y productivo.

1.4 Justificación

Son las organizaciones sociales, la base del tejido social del país, que promueven desde sus iniciativas y creatividad, la transformación del país rural. Por tal motivo en mi trayectoria profesional de más de 25 años recorriendo los caminos y veredas de algunos departamentos de nuestra geografía nacional, he observado como los colectivos sociales se forman a partir de expresar la unión de voluntades de varias personas buscando solucionar una problemática que los afecta, y alternativas que promuevan su desarrollo a partir de sus fortalezas y potencialidades. Es así, que al observar esta gran cantidad de expresiones organizativas me surgió el interrogante, de por qué unas se hacen fuertes y otras se estancan, unas arrancan y otras se quedan allí, siempre teniendo presente que las organizaciones sociales no son precisamente los bienes, la maquinaria, los equipos, la infraestructura; Las organizaciones y su riqueza principalmente están en la gente que las compone y que las hace grandes, para que trasciendan dando respuesta a las expectativas

y necesidades de un colectivo social, que no encuentra una respuesta satisfactoria a sus necesidades en la institucionalidad que representa el estado.

Teniendo en cuenta que el país rural, es uno de los sectores de la población más afectados por la violencia y con más riesgo de vulnerabilidad frente a la crisis multidimensional que vive el país, es indispensable que las organizaciones sociales se fortalezcan, que permanezcan, que promuevan la reivindicación de derechos, lo que contribuye a crear condiciones de estabilidad social y económica principalmente a las zonas en riesgo, generando estabilidad social y garantizando la gobernanza en los territorios, donde la presencia del estado no llega y su participación es nula.

Por tanto, urge crear mecanismos que promuevan su fortalecimiento, de tal forma que estos colectivos sociales puedan fortalecerse y trascender por el sendero de los procesos autogestionarios locales, que su fuerza organizativa no se entorpezca por la falta de apoyo institucional y la falta de recursos, su fortaleza verdaderamente deberá estar en las capacidades y potencialidades internas que los llevan a avanzar y permanecer, en búsqueda de mejores condiciones de bienestar para los asociados y sus familias.

Aquellos, son los motivos que llevaron a plantear una propuesta de trabajo de grado en este sentido, teniendo en cuenta que el resultado final servirá de referente a otras organizaciones sociales que apenas se están formando, otras que están en el camino y otras que van consolidándose como procesos autogestionarios locales, donde ya no se depende directamente de los recursos externos, sino que depende de su propia dinámica organizativa, a tal punto que la organización se sostiene con sus propios recursos, por lo tanto se plantea el presente trabajo de grado, el cual pretende realizar una revisión de los aspectos internos y externos de la organización ACEFUVER, para poder determinar factores de éxito y de fracaso, en los procesos organizativos que hacen que su proceso se mantenga en el tiempo y vaya mostrando avances en favor de sus asociados y sus familias.

La guía metodológica como resultado final, será una herramienta metodológica al servicio de los colectivos sociales del sector rural, además de ser de utilidad a los demás actores del sector como extensionistas, dinamizadores comunitarios, líderes sociales, el sector académico, que podrán encontrar un instrumento de trabajo interactivo, frente al cual podrán proponer acciones en favor de sus propias organizaciones.

El trabajo planteado, es alternativo porque se enmarca dentro de los principios del desarrollo endógeno, un modelo de desarrollo autónomo que parte de las potencialidades de las comunidades locales que habitan un territorio determinado con capacidad para generar estrategias de resistencia, partiendo de la conservación y recuperación de semillas propias, a través del diálogo de saberes y el intercambio de experiencias entre los integrantes de un colectivo social.

Este modelo de desarrollo se plantea desde el interior de una comunidad a partir de sus propias expectativas, que van descubriendo en el ejercicio comunitario y su convivencia permanente que tienen sus propios códigos de comportamiento, de tal manera que nada se impone, todo se concerta, por lo tanto este tipo de modelo es alternativo al modelo convencional de desarrollo, debido a que surge desde la base comunitaria para proyectar un modelo de desarrollo que apunte a solucionar su problemática, visualizando las alternativas de solución, que parten de sus propios recursos y potencialidades.

Es sostenible, porque al buscar fortalecer procesos organizativos que se relacionan con proyectos productivos, directamente se está beneficiando al sistema finca, que dentro de la metodología de planificación predial participativa, está incidiendo positivamente en la conservación de los recursos base de la producción como son el suelo, el agua y los bosques, además de encontrar los puntos fuertes que puedan soportar la sostenibilidad misma de las organizaciones de base, para que unidos puedan conseguir el propósito común de alcanzar sus metas, las cuales generalmente se asocian a vivir en mejores condiciones y en alcanzar mayores oportunidades sociales y económicas para la población.

Es solidario porque se basa en fortalecer procesos organizativos que promueven el intercambio, la reciprocidad y la solidaridad, valores propios de la economía tradicional indígena, donde no se hace tanto énfasis en la competencia, como lo ha establecido la economía de mercado, sino en los complementos, entre los asociados donde lo de cada uno tiene su propio valor que contribuye a lo de todos.

1.5 Delimitación

La presente investigación aplicada se limita al estudio de caso de la organización ACEFUVER, del municipio de Chigorodó (Antioquia), con el propósito de determinar qué factores internos y externos influyen en que la organización haya logrado trascender a los procesos

organizativos autogestionarios, de tal forma que mediante el análisis realizado con los asociados y la junta directiva de ACEFUVÉR, se generen las pautas para el establecimiento de la guía que servirá de referente para organizaciones más jóvenes que se estén formando, para que logren trascender a procesos autogestionarios locales.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

Rodríguez y Hesse (2000) en un trabajo experiencial desarrollado en Honduras, proponen el desarrollo de una guía metodológica para emprender procesos autogestionarios a partir de experiencias agroecológicas, en las cuales plantean una serie de pautas que contribuyen a dimensionar cómo emprender y cómo proseguir un proceso autogestionario a nivel rural.

Sin duda los autores, refieren que no se trata de una fórmula mágica, que pueda aplicarse como una receta, sino un derrotero que sirve de guía a las organizaciones locales para transitar por los procesos autogestionarios locales, por lo tanto la guía como tal es dinámica como lo son en la práctica los procesos organizativos, porque precisamente el propósito no es que los productores o las organizaciones copien un modelo o lo sigan al pie de la letra, sino poder identificar los principios y patrones de comportamiento que rigen esta transformación y por lo tanto para el productor darse cuenta que el cambio es posible y que si otros con mayores obstáculos y mayores dificultades pudieron superarse, porque ellos no van a poder también, de tal manera que el resultado que se persigue es brindar un impulso, de otra parte invita a los productores a romper el paradigma de los no posibles, en los que suelen enfrascarse los colectivos sociales, cuando de situaciones difíciles se trata, de tal manera que en estos casos las comunidades corren el riesgo de apaciguarse y caer en el aletargamiento, que conlleva al pesimismo, seguido del conformismo que lleva a la inactividad que sume a las comunidades en el atraso, la pobreza y la desesperanza.

Lo valioso de la guía metodológica propuesta por el mismo autor, es precisamente que los pasos sugeridos, surgen de las vivencias que realizaron los actores del proceso, por lo tanto, la propuesta tiene un alto componente de legitimidad social, la premisa de los autores fue partir de lo que lograron comprobar en la práctica, que dio buenos resultados, acciones que aún perduran y de lo que continúa siendo difundido en las comunidades rurales, a través de un efecto que han denominado efecto multiplicador.

Idem¹, mencionan que en la práctica se omite con frecuencia el diagnóstico y la convivencia de las comunidades. Por el afán de lograr resultados rápidos, se ofrecen afanosamente alternativas

¹ Rodríguez y Hesse (2000)

de solución, que a la postre resultan ajenas a la realidad de la gente y a las condiciones particulares de cada lugar. Soluciones, sobre todo en forma de paquetes tecnológicos, apoyados mayormente en recursos externos y tendientes más a mitigar las consecuencias de los problemas que a corregir las verdaderas causas que la originan.

Copete (2018), en el trabajo de grado de la Unad, “Estado de las entidades sin ánimo de lucro de población vulnerable del municipio de Turbo”, mencionan que a nivel municipal, se encuentra un elevado porcentaje de organizaciones que no renuevan su matrícula mercantil, incluso existen organizaciones que solamente alcanzan a registrarse en la Cámara de Comercio de Urabá y no llegan a operar un solo día, no obstante otras organizaciones por el contrario muestran su cohesión social y llevan operando más de diez años y aún conservan su base social, modalidad productiva y liderazgo.

Los mismos autores hacen referencia al diagnóstico que determinó qué factores internos o externos pueden influenciar la permanencia de las organizaciones de base en el tiempo, los cuales pueden estar influyendo en la sostenibilidad organizacional, sobre todo las focalizadas a atender población vulnerable, que, por su conducción de fragilidad, puedan requerir de forma más inmediata atención orientada a atender la emergencia para aliviar su condición de vulnerabilidad.

Los autores encontraron que la mayoría de fracasos organizacionales ocurren por la influencia de factores internos, lo que necesariamente compromete actitudes de comportamiento de los asociados hacia su organización, como la falta de vocación al oficio a emprender, debido a que la iniciativa empresarial en determinado momento fue regida por la moda del momento, pero se ignoró la experiencia que se requería a la hora de desarrollarlo.

De otra parte, los autores refieren como causa del estancamiento organizacional, la situación económica de los asociados, sobre todo porque proceden de familias con alto grado de vulnerabilidad, quienes por la situación de emergencia en que viven, priorizan solucionar su problema de sostenimiento diario, mientras que el emprendimiento que se impulsa desde lo organizacional les proporcionará ingresos en un mediano plazo.

Los mismos autores refieren como otro factor determinante que influyen en el estancamiento organizacional, tiene que ver con los procesos administrativos, entre los que se refleja la corrupción, donde esta conducta inapropiada generada por la falta de ética, compromiso y responsabilidad de un asociado desestimula a los demás asociados, quienes prefieren acabar con

la organización, ya que la confianza es como un cristal una vez se rompe, es prácticamente imposible poder recuperarla.

Anteriormente se hizo referencia, al reiterar que cuando la motivación para organizarse, únicamente es la consecución de recursos, pero entre los futuros asociados existen diferencias que pueden ser irreconciliables, falta de conocimiento que pueda generar lazos de confianza, frente a aspectos que son la columna vertebral de una organización, como son la disciplina, la experiencia, la responsabilidad, lo que provoca confrontaciones internas y por lo tanto descontento de los asociados que conlleva a la deserción paulatina de los asociados, hasta que la organización desaparece, por ausencia de asociados.

De otra parte, los autores resaltan que, aunque la formación académica de los dirigentes es importante para las organizaciones, no es un factor determinante para su permanencia y desarrollo, ya que esta debe estar ligada a la experiencia y vocación del líder, que debe manifestarse en su capacidad de gestión, que conlleva a que la organización pueda alcanzar buenos resultados que se reflejen en mejores niveles de bienestar para sus asociados y sus familias.

Sin duda, las entidades de fomento empresarial tienen una cuota de responsabilidad bastante alta frente a este fenómeno, debido a que han motivado el surgimiento de organizaciones y su legalización, sin tener en cuenta el grado de cohesión social que pueda existir al interior de la misma, el conocimiento interno entre sus posibles asociados, los lazos de confianza que se han ido construyendo con el tiempo, factores que determinan que la organización social se vaya volviendo una familia cuyos integrantes son personas comprometidas y con sentido de pertenencia a su organización y vayan adentrándose en desarrollar valores propios como colectivo social basados en la responsabilidad, la transparencia, el respeto, la perseverancia y la honestidad.

A nivel institucional se ha cometido el error de creer que fomentar las organizaciones, es impulsarlas a legalizarse mediante unos estatutos y personería jurídica, cuando en realidad lo que se está haciendo es perjudicar a la comunidad, ya que se les está generando un problema debido a que la organización nunca se consolida, queda únicamente en el papel, dejando mal encausadas a las organizaciones ya constituidas, porque tienen que responder frente a una carga tributaria que no van a poder cumplir, reportadas en las bases de datos de la DIAN, existen personerías jurídicas de organizaciones de base que deben más de 10 millones de pesos y no tienen con qué pagarlos,

quedando el representante legal en un problema jurídico que compromete sus bienes, además de las inhabilidades respectivas por aparecer como deudor del Estado.

De otra parte la comunidad desconoce el verdadero quehacer de una de una organización social, que es como una gran familia, que busca en su accionar complementos para poder cumplir sus fines, para la cual fue creada, esta lógica tiene que ver necesariamente con el propósito de lograr reivindicaciones frente a carencias y problemáticas de la comunidad, de tal manera que la legalización es por lo tanto el último paso que se debe dar, después que una comunidad ya este madura y sepa verdaderamente cual es el su propósito teniendo claro su misión, su visión, y que organizarse no se debe únicamente para gestionar unos recursos, sino para lograr fines estratégicos que tienen que ver con el desarrollo de la comunidad y su territorio, que se refleja en mejores niveles de bienestar para la población beneficiaria.

Cruz (2008), consideran que el factor humano es el principal ingrediente para una organización social; es precisamente por los individuos que se generan las motivaciones que propician la integración de los colectivos sociales, de tal manera que por tratarse de interacción entre personas, el desarrollo y avance de los procesos organizativos están directamente relacionados con los valores y principios como son la autonomía, el ejercicio interno de la democracia y la solidaridad como hilo conductor, características propias de procesos organizativos que han avanzado por la senda de los procesos autogestionarios locales.

Los mismos autores refieren, que cuando existe una identidad frente a un propósito común, o sea la identidad organizacional, que actúa como una mano invisible que aglutina a los individuos que se sienten identificados, quienes de forma libre y espontánea deciden pertenecer a una organización, en busca de poder solucionar como colectivo social problemas comunes que los aquejan como por ejemplo, la necesidad de comercializar sus cosechas y recibir un precio justo, además de aspirar a recibir servicios adicionales como asistencia técnica y capacitación, que les permitan mejorar su proceso productivo y por ende les representen mayores ingresos con los cuales puedan atender otras necesidades de sus familias.

Estos afirman que uno de los aspectos más relevantes en un proceso organizativo comunitario, es la educación de sus asociados, proceso que conlleve a la interiorización de la asociatividad por parte de sus integrantes, el que además debe ser transversal y permanente durante las diferentes etapas que recorra la organización, en el cual se involucren aspectos técnicos,

sociales, económicos y culturales, que promuevan el crecimiento del asociado con visión de integralidad, y temas complementarios que promuevan el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del colectivo social.

De otra parte, los autores refieren que el componente de educación no formal surge como resultado de la gestión interinstitucional de la organización mediante la formulación de propuestas de capacitación, además de las estrategias de intercambio de experiencias con otras organizaciones que posibilitan el trabajo en red, al poder comparar testimonios de vida tanto de éxito como de fracaso, que sirven de referente a los integrantes del colectivo social. También afirman que las ventajas de promover la capacitación y acciones de formación de sus integrantes, se relacionan directamente con el surgimiento de liderazgo al interior de la organización, la posibilidad de estructurar un banco de proyectos que permitan obtener recursos institucionales públicos y privados, la fluidez en la comunicación interna de la organización, la posibilidad de establecer planes operativos de acción por períodos lo que facilita el accionar de la junta directiva, además de posibilitar la capacidad de gestión y negociación de propuestas convenientes a los propósitos de la organización.

Los autores encontraron que dentro de la dinámica interna es fundamental partir de las necesidades y/o intereses personales de cada participante, procurando brindar respuesta a situaciones de tipo social, lo que implica el relacionamiento con otros; así mismo, intereses de tipo político-organizativo, los que involucran la participación en los procesos de la comunidad y necesidades de formación en el ámbito educativo no formal, donde los participantes aspiran a que sean atendidas sus demandas en esta materia, de tal forma que contribuyan a su crecimiento y por lo tanto al de la organización.

Por otra parte sostienen que el segundo mecanismo está relacionado con la resolución de conflictos, para lo cual, los entrevistados coincidieron que era necesario emplear sistemas como el diálogo, las mesas de trabajo y los comités de convivencia y conciliación con el fin de dar respuestas efectivas que prevengan situaciones de mayor conflicto dentro de la organización, así mismo, porque facilitan el entendimiento y discusión de alternativas de solución frente a las diferencias entre los participantes. Por último, se encuentran los mecanismos para la toma de decisiones, la mayoría de los entrevistados afirmaron que los procesos democráticos están entre los procedimientos más recurrentes.

2.2 El Desarrollo a Escala Humana

Max Neef, citado por Valcarcel (2007), se refiere al “Desarrollo a Escala Humana: Como nueva opción para el futuro”. La visión de este planteamiento es la de hacer a un lado los valores que se le dan al uso y centrarse más en la biodiversidad. La diferencia la ubica entre las necesidades y los “satisfactores”. Las primeras no son infinitas ni inescrutables.

Se parte de un diagnóstico que refleja la realidad que se vive frente a la crisis mundial que no debe centrarse únicamente en los aspectos económicos, como lo ha impuesto el modelo económico imperante, sino que envuelve los aspectos sociales, culturales y políticos, más que todo estos últimos que son los que gobiernan e inciden en la aplicación de las políticas públicas las cuales en su gran mayoría orientadas por las grandes potencias con una marcada tendencia a la economía de mercado, tienen al planeta al borde del colapso, debido a que hay claro divorcio entre la economía y la ecología, cuando deberían ir de la mano. (Valcarcel, 2007).

Sin duda la crisis económica repercute en forma drástica en lo social, el modelo económico homogenizante se ha encargado de fracturar y fraccionar el tejido social, así como también la ruptura de las identidades socio-culturales, con la consecuente exclusión social y política e incremento de la brecha entre ricos y pobres que cada vez se hace más grande, razones que han propiciado que se agudicen los conflictos en las sociedades, sobre todo en la sociedad rural cada vez más abocada al abandono estatal y a merced de los grupos armados que imponen su poder y destrucción por el marcado interés de controlar el territorio para mover los negocios ilegales.

De otra parte, el enfoque de las capacidades cuyo aspecto central del planteamiento tiene que ver con que “...aunque los bienes y servicios son valiosos, no lo son por sí mismos. Su valor radica en lo que pueden hacer por la gente o más bien, lo que la gente puede hacer con ellos” (Sen cit. por Valcarcel, 2007; p.26). De tal forma, Sen menciona que el concepto de desarrollo no se reduce al aumento de la oferta de mercancías sino a potenciar las capacidades de la gente. “Si en última instancia consideramos al desarrollo como la ampliación de la capacidad de la población para realizar actividades elegidas (libremente) y valoradas, sería del todo inapropiado ensalzar a los seres humanos como ‘instrumentos’ del desarrollo económico” (Sen cit. por Valcarcel, 2007; p.27). Lo que pretende este enfoque de las capacidades es sostener una concepción del desarrollo que gire en torno a la razón y las libertades humanas.

En suma, el desarrollo es visto como un proceso de expansión de capacidades humanas, individuales y colectivas para efectuar actividades elegidas y valoradas libremente: a la vez que la oferta y demanda de bienes y servicios es un aspecto complementario y de ningún modo la meta principal. La importancia del enfoque de Sen radica en subrayar lo que la gente pueda “hacer y ser” (functionings) y no en lo que ella puede “tener”. Dicha propuesta aparece asociada a derechos (entitlements), los mismos que definen la realización material como espiritual de las personas. El asumir lo anterior implicaría un cambio en los patrones de comunicación interpersonal y en la percepción sobre el desarrollo existente en nuestros países.

El desarrollo, por lo tanto es un proceso dinámico que consiste en optar por lograr mejores niveles de bienestar para una sociedad que está en constante transformación y evolución, que propone alternativas frente a su modo de vida, reacciona frente a los atropellos del sistema, valora su identidad y cultura.

El autor cita, además, en América Latina a Shejtman y Berdegúé, ya que abordan la visión de desarrollo desde el ámbito rural. Incluyen un concepto más amplio como es el Desarrollo Territorial Rural (DTR) como “un proceso de transformación productiva e institucional desde un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural”.

Lacki (2013) manifiesta que se hace necesario que los agricultores se organicen de tal forma que puedan lograr ventajas comparativas con respecto a seguir trabajando de forma individual, la unidad les dará fuerza y poder de negociación para poder controlar las salidas y las entradas del sistema finca, también para poder establecer sus propios mecanismos de recepción (desde afuera) y prestación (hacia adentro) de servicios; éstos les permitirán disminuir gradualmente su dependencia de los servicios externos (del Estado y de las empresas privadas) y actuar en conjunto para que internamente con la fuerza organizativa, puedan solucionar los problemas que más afectan sus ingresos, dentro del sistema productivo: a) Adquisición de insumos a precios más bajos. b) Posibilidad de inversiones en conjunto, reducción de sus costos y uso en común de aquellos bienes que no justifiquen su posesión o realización en forma individual, tales como algunas maquinarias y sementales, electrificación, riego, centros de acopio entre otros.

El mismo autor asegura que actualmente, la acción del Estado ya no puede y no debe tener un carácter paternalista y permanente de intentar solucionar, año tras año, los problemas de los agricultores, lo que soluciona situaciones de emergencia en el corto plazo, pero que en el mediano

y largo plazo, traerá más pobreza, estos fondos de ayuda deberán tener un carácter selectivo, instrumental, transitorio y, muy especialmente, educativo, para que las propias familias rurales posean y dominen los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan asumir la responsabilidad de su propio desarrollo en forma más autogestionaria y autodependiente. Los servicios del Estado deberán tener como objetivo lograr que ellos mismos se vuelvan innecesarios en el más corto período de tiempo, de tal forma que el proceso se mantenga en el tiempo, así se hayan terminado los insumos y no haya presencia de técnicos.

Machado (2000) plantea una pregunta básica para las ONGs ¿han perdido con la globalización la posibilidad de un modelo de desarrollo alternativo y por lo tanto la posibilidad de mantener la identidad? ¿La contratación con el Estado y con organismos internacionales no les está desvalorizando esa identidad y les está poniendo en el camino de la cooperación?

Machado igualmente menciona que se han generado dudas sobre cuán participativas, democráticas y fortalecedoras de capacidades locales son las ONG, además muchas están cumpliendo roles más técnicos y especializados que políticos y el resurgimiento de los movimientos sociales les está quitando espacios. Enfatiza que los retos no son nada fáciles cuando se carga con una historia de intervencionismo estatal por parte de gobiernos de corte populista, que se han encargado de impulsar programas de corte asistencialista, que no dejan ninguna capacidad instalada en las comunidades, por el contrario las predisponen a la dependencia de recursos estatales, que son mínimos y no propician su desarrollo y crecimiento personal, además de la falta de mecanismos fuertes de veeduría y control social, sumado a la carencia de mecanismos que permitan la rendición de cuentas en aras de la transparencia en la ejecución de recursos y la idea que se ha generalizado a nivel de la sociedad es que son cazadores de recursos.

Las ONGs pequeñas de carácter local, solo podrán sobrevivir acompañándose de organizaciones más grandes que tengan un camino recorrido más largo en lo que a gestión y ejecución de recursos de cooperación se refiere, tanto con el Estado, como también con organismos de cooperación más representativos, por lo tanto para concretar su fortalecimiento en términos del acceso a los recursos, se buscaría propiciar los mecanismos para establecer una relación contractual con reglas de juego definidas, transparentes y un sistema de incentivos para el desarrollo institucional.

Por lo tanto, las organizaciones son una base fundamental para consolidar el capital social y desempeñan una serie de funciones para fortalecer el desarrollo institucional rural, y por ello el estado debería incentivarlas en particular a aquellas que pueden adquirir capacidad promotora y de liderazgo en el desarrollo institucional.

2.3 Contextualización

El municipio de Chigorodó está localizado en la subregión de Urabá, departamento de Antioquia, limita al norte con el municipio de Carepa, por el este con el departamento de Córdoba, por el sur con los municipios de Mutatá y Turbo y por el este con el municipio de Turbo. Su cabecera dista 306 km de la ciudad de Medellín. Su extensión es de 685 Km².

Tabla No. 1. *Demografía del Municipio de Chigorodó*

Demografía:
Población total: 76.202 habitantes (2015).
Población urbana: 66.530 habitantes
Población rural: 9.672 habitantes

Fuente: Municipio de Chigorodó, 2016

Cultura: Entre las principales actividades se encuentran el funcionamiento de la biblioteca pública municipal y los procesos de formación artística desarrollados por la casa de la cultura entre los que se destacan música, estudiantina, guitarra, pintura, bullerengue, danza y artesanías.

Las comunidades indígenas de las etnias embera katio-eyábida y embera katio-chami, son significativas para la cultura, por sus tradiciones ancestrales, conservar su lengua materna, rituales, danzas y expresiones artísticas como las artesanías.

La economía del municipio está representada por los renglones agrícolas con los cultivos de banano, arroz, plátano, maíz, yuca, palma de aceite, cacao y piña. El sector pecuario con la ganadería, otras actividades económicas como la minería, las artesanías, donde la comunidad principalmente produce canastos y molas de los indígenas catíos y cunas.

Entre las ofertas ambientales del municipio se encuentran sitios de importancia ecológica e interés ecoturístico, entre los principales están: los ríos león y guapa, actividades ecoturísticas para la serranía de Abibe, sitio de importancia estratégica constituyéndose en una estrella fluvial con el nacimiento de 28 ríos y hábitat de diversas especies de fauna y flora. (Municipio de Chigorodó, 2016).

ACEFUVER inició su vida comercial el 17 de abril del año 2013 con 47 asociados, actualmente en está conformada por 228 Asociados, que en su mayoría son pequeños productores dedicados a la agricultura, con gran espíritu de emprendimiento y dedicación, que decidieron unir sus fuerzas aportando al desarrollo social, económico y cultural de sus comunidades y sus familias mediante la realización de actividades de naturaleza empresarial, proyectos autosuficientes y comercialización y transformación del grano de cacao.

La asociación se fundamenta en el trabajo asociativo y en equipo, con un modelo incluyente que involucra a comunidades indígenas, afrodescendientes, personas en condición de discapacidad, madres cabezas de familia y desplazados que tal manera que todos estos trabajos contribuyan al desarrollo social.

La figura organizativa legalizada ante la Cámara de Comercio de Urabá les ha permitido recibir asesorías puntuales, en talleres grupales que involucran a los directivos y asociados de la organización en los siguientes temas:

- Propuesta de valor y modelo de negocio.
- Estructura de plan de mercado.
- Estructura de plan de costos.
- Estructuras y procesos.
- Finanzas para emprendedores

Como ventaja, la legalización les ha permitido participar en diferentes espacios como invitados en diferentes eventos de visibilización como ferias de servicios, muestras comerciales, ferias de emprendimiento en la subregión de Urabá y Medellín.

La cámara de comercio los ha apoyado en la realización de eventos de carácter local, regional e internacional, como el Foro Internacional de transformación de cacao y el cuarto Foro Internacional de Cacao de Urabá con el desarrollo de sectores cacaoteros.

Dentro de los aspectos territoriales que limitan el papel de la organización ACEFUVER, en el contexto socioeconómico en que se desenvuelve están como limitantes la legalización de la propiedad rural, debido a que la mayoría de los asociados no tienen título de propiedad, lo que les limita el obtener créditos para establecimiento, capital de trabajo, compra de insumos, así como también el poder acceder a beneficios como el FAG y el ICR.

Vale la pena destacar que culturalmente la organización ACEFUVER, ha propiciado en sus asociados en cambio de actitud, donde son más proactivos, dependen más de sus esfuerzos y sus convicciones, que de la ayuda que pueda llegar de afuera, sin duda el productor de ACEFUVER ha cambiado su forma de pensar, al trabajar en procesos de mejoramiento de la calidad del cacao y variedades mejoradas que le garantizan un precio diferencial en el mercado lo que le significa un mejoramiento en sus ingresos y por lo tanto en su nivel de vida.

El hecho de haber avanzado en sus procesos teniendo como base la asociatividad y el reconocimiento de las entidades del sector, les ha brindado mejores oportunidades que como asociación han podido capitalizar a favor de sus asociados en proyectos como el de alianzas productivas y la adquisición de equipos para la transformación del cacao, lo que le ha generado obtener productos de calidad con mayor valor agregado.

A nivel municipal se ha logrado interactuar de manera coordinada con la Alcaldía de Chigorodó, a través de la Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente Municipal (SAMA), lo que les ha permitido contar con dos técnicos contratados por el municipio y que trabajan prestando el servicio de asistencia técnica y extensión rural para los asociados de la organización ACEFUVER.

2.4 Marco Conceptual

En desarrollo de la investigación, se definirán, una serie de conceptos, que aclaren y ubiquen tanto al investigador, como a las personas que son objeto de la investigación, estas son:

2.4.1 Participación. Kinesman et al, (1990), citados por (Hernández, 2004), manifiestan acerca de la participación como ser parte de algo, el hecho principal es el de poder decidir, hacer parte de las decisiones y no limitarse únicamente al papel de ejecutor, es poder participar como sujeto en el todo de un proceso de tal forma que la participación hace parte de la estrategia del desarrollo comunitario. Lo que, sin duda, según los autores promueve actitudes de compromiso y responsabilidad individual en un ambiente de inclusión, en donde cada participante desempeña un rol en condiciones de igualdad.

2.4.2 Autogestión. La autogestión, se relaciona con la autonomía para desenvolverse a partir de sus propios recursos y potencialidades, de tal manera que la autogestión comunitaria se entiende como el resultado de consolidación de un proceso organizativo, donde se ha logrado madurar en los aspectos de cultura organizacional, identidad, relevo generacional, capacitación, donde las organizaciones han crecido en términos de gestión técnica y financiera y no dependen de la ayuda externa, para poder sacar adelante sus iniciativas comunitarias.

El modelo, es un referente a seguir en términos que es observar los resultados de una acción, para tomar pautas que se reflejan en un cambio determinado, no necesariamente para copiarlo, en lo referente a los procesos organizativos, los modelos son tomados como referente para transmitir un mensaje que el cambio es posible, a partir del cambio de actitudes y patrones de conducta de los colectivos sociales, en lo relacionado con afianzar los valores como la ética, la responsabilidad, la vocación de servicio, el sentido de pertenencia del asociado frente a su organización que se reflejan en resultados positivos en los procesos organizativos.

Además, dentro del compartir de experiencias, pueden tomarse como referencia experiencias negativas o de fracaso organizacional, que son perfectamente válidas| las cuales pueden servir como modelo a las organizaciones que están en proceso de consolidación, cuando se habla de modelo no necesariamente se podrán tener en cuenta los casos exitosos, sino que servirán de referente los fracasos obtenidos que sirven de testimonio para intercambio de experiencias en las escuelas organizativas, que se están formando.

2.4.3 Organización. La organización se entiende como la unión de voluntades de un colectivo social, quienes se reúnen de forma voluntaria en búsqueda de solucionar una problemática común, que tiene que ver con situaciones de producción, infraestructura, aspectos

sociales como los relacionados con salud, educación, vías de comunicación, cuyo propósito persigue el mejoramiento de los niveles de bienestar de los asociados y sus familias.

La organización a nivel comunitario, tiende a confundirse con la legalización, tanto por parte de las instituciones que la promueven, como por parte de las comunidades que la integran, de tal forma que cuando se legalizan las organizaciones en búsqueda de recursos como único fin, el fracaso no demora en llegar, para luego quedarse inactivas o en organizaciones de papel, que al haberse legalizado han adquirido responsabilidades tributarias y fiscales, que pueden tener efectos adversos para sus representantes legales, que pueden ver comprometido su patrimonio y su hoja de vida, al quedar como representantes de una organización que en la práctica no funciona, pero que si tiene obligaciones tributarias que cumplir, de tal forma que al legalizarse prematuramente las organizaciones se corre el riesgo de generar un problema para sus asociados, en lugar de generar una solución en la búsqueda del bien común, que debe ser el propósito general de todas las organizaciones comunitarias.

2.4.4 Conceptualización específica operacional y Categorías de Análisis. La categoría de análisis del presente trabajo se aborda como la autogestión desde el punto de vista de incorporar la concepción del desarrollo a escala humana en la organización comunitaria. De tal forma que la gobernanza se aborda como subcategoría de la categoría ya enunciada.

2.4.4.1 Gobernanza. Jorquera (2011), refiere a la gobernanza como un relacionamiento de actores formales e informales, quienes, con un nuevo modelo de hacer las cosas, lo conforman como una propuesta sostenible y sustentable, con una comunicación fluida entre los participantes lo que permite mejorar el control y la transparencia de la gestión pública.

Según el mismo autor, entre los aspectos destacables en modelos de autogestión que logran superar niveles de gobernanza está el empoderamiento y la generación de un capital social que se materializan a partir de las relaciones de confianza, solidaridad y reciprocidad, condiciones propias de la economía solidaria sobre todo la economía tradicional indígena.

Cuando se adquieren niveles de gobernanza se generan alianzas que benefician directamente a la población rural, teniendo en cuenta que no se juegan intereses sino propósitos, los procesos se basan en alianzas, uniones temporales, donde todos apuestan, todos ganan en búsqueda del bien común que es de todo y para todos, de tal manera que son proyectos incluyentes

donde se generan condiciones de producción económica, cuyos principios son la conservación del medio ambiente y propendiendo por la autosostenibilidad.

El modelo de gobernanza es una vía expedita y posible de llegar a estados que promuevan mejores condiciones de bienestar para superar la desigualdad y la exclusión en lo relativo a una producción sustentable y que garantiza ingresos periódicos al pequeño productor, que para el caso del presente estudio son los pequeños productores de cacao, asociados a ACEFUVER.

De tal manera que, para garantizar las condiciones de gobernanza en un territorio determinado, es indispensable contar con organizaciones sociales solidas organizadas y con propuestas de desarrollo concretas, que tienen la potencialidad de ser un actor más en la mesa de negociaciones.

Por lo tanto, al alcanzar niveles adecuados de gobernanza, un sistema público moderno de gobernanza se caracteriza por ser moderno, ágil, con capacidad de entendimiento y voluntad de acción por parte de sus integrantes, que trabajan por objetivos en búsqueda del cumplimiento de los propósitos planteados para llevar a cabo un plan que contribuya con mejorar las condiciones de bienestar para la población beneficiaria.

El modelo de gobernanza local es por lo tanto un modelo de cogestión donde participan varios actores y por su naturaleza es incluyente y con una visión abierta para acoger a diversos actores formales e informales que se quieran sumar a la construcción del propósito común.

2.4.4.2 Relevo generacional del sector rural. Sin duda es una verdad a gritos el campo se está envejeciendo, un fenómeno que comenzó a experimentarse hace 40 años, donde surgió información relacionada con la falta de personas jóvenes que asumieran las labores del campo en reemplazo de los mayores, dentro de las causas que contribuyeron a acelerar el fenómeno del envejecimiento del campo están entre otros las siguientes:

La difícil situación de orden público que ha experimentado el sector rural sobre todo en zonas afectadas por el conflicto armado de más de 50 años, ha obligado a la población afectada a migrar a las grandes ciudades en condiciones desventajosas, teniendo en cuenta que no tienen oportunidades de trabajo y estudio, engrosando los cinturones de miseria donde se agrava su situación que de por sí ya es grave.

Una de las causas que directamente ha contribuido al desarraigo del campo es la desruralización de la educación a nivel rural, teniendo en cuenta que la educación es la que

garantizaba la permanencia y sostenibilidad a un estilo de vida, donde predominaba la tranquilidad, los alimentos sanos, el aire puro, las aguas limpias, la cultura y las tradiciones campesinas, referentes que fueron cambiando teniendo en cuenta que la educación se desligó de la realidad al introducir elementos enmarcados más en el academicismo y los referentes urbanos, además que el maestro dejó de ser el líder que contribuía con la comunidad educativa a afianzar los valores inherentes a la realidad campesina donde todos se conocían, se compartían experiencias, alimentos, la familia era extendida.

De otra parte, fenómenos como el narcotráfico con la cultura del dinero fácil han provocado una alta deserción escolar, sumado al reclutamiento de menores por parte de los grupos armados son fenómenos que aceleran la migración de la juventud a las ciudades en búsqueda de mejores oportunidades de estudio y trabajo que no siempre se dan, por el contrario, suelen caer presas del narcotráfico, la violencia y la drogadicción.

La reforma agraria no se ha hecho de manera legal en Colombia, ha estado motivada por los grupos armados sobre todo de derecha, que a la brava en una forma de causar terror en la población han provocado que les vendan las mejores tierras a precios por debajo del mercado y en otros casos han provocado el desplazamiento forzado de la población rural, por este fenómeno el campo se está quedando solo en manos de pocas manos de los que manejan la acumulación de capital a costa de la apropiación de los territorios de comunidades de origen y afrodescendientes los cuales paradójicamente por causa de sus riquezas condenaron a su población a la pobreza, la exclusión y el desplazamiento, por tanto fueron despojados, a los nuevos dueños no les interesa la seguridad alimentaria, ni la conservación de los recursos naturales, su propósito es generar altas rentabilidades así sea costa de acabar la riqueza natural y a consecuencia de la miseria de muchos.

2.4.4.3 Tejido social. Las organizaciones como colectivos sociales, desde su propia naturaleza, son de por sí espacios de construcción y reconstrucción del tejido social, teniendo en cuenta que son espacios dinámicos de intercambio e interrelación de personas, que intercambian experiencias, opiniones, confrontaciones, concertaciones, buscando en común y unidad, un punto de encuentro que contribuya a la solución de una problemática ya identificada, además de establecer como colectivo social, con qué recursos cuentan y las potencialidades con las que disponen para afrontar una situación determinada.

De tal forma que las redes sociales que se tejen desde los colectivos sociales, son espacios abiertos para aprender, desaprender, son formas de entendimiento que generan unidad, con un propósito de búsqueda del bienestar para los beneficiarios, afianzan el arraigo territorial y generan resistencia que los blindan frente a las adversidades que se les vayan presentando, sobre todo las relacionadas directamente con el conflicto armado.

Henao, (1998), citado por Chavez (2004), se refieren a los vínculos sociales como un estilo de vida, con lazos muy fuertes, que se van tejiendo a partir de las relaciones de dos o más personas que hacen parte de un colectivo social.

Estas redes según los autores, conforman una especie de fronteras que pueden diferenciarse entre el individuo, la comunidad y la sociedad en general, sintetizan a la red social como la forma en que un grupo de individuos establecen diversos niveles de relacionamiento, a partir de confluir en unos intereses comunes, vínculos que pueden tener diversos tópicos como el afectivo, el económico, político o cultural y por supuesto el tejido social como el que se presenta en lo cotidiano a nivel de relacionamiento simple.

2.5 Marco Referencial: Aspectos Normativos

Los aspectos normativos tienen que ver con la legislación y normas vigentes que se constituyen como el referente legal que sustenta el desarrollo e implementación del trabajo a desarrollar.

Constitución Nacional: La base normativa principal está en la Constitución Nacional de Colombia, para el presente trabajo son aplicables el artículo 38 el cual garantiza el derecho a la libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad – Título II de los derechos, las garantías y los deberes, capítulo I de los derechos fundamentales. El artículo 39 menciona por su parte que los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución. (Constitución Política de Colombia, 1991).

Ley 731 de 2002: esta ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales, priorizando las de bajos recursos y consagrar medidas específicas encaminadas a acelerar la equidad entre el hombre y la mujer rural, destacándose:

ARTÍCULO 2o. DE LA MUJER RURAL. Para los efectos de la presente ley, mujer rural es toda aquella que sin distinción de ninguna naturaleza e independientemente del lugar donde viva, su actividad productiva está relacionada directamente con lo rural, incluso si dicha actividad no es reconocida por los sistemas de información y medición del Estado o no es remunerada. ARTÍCULO 3o. DE LA ACTIVIDAD RURAL. La actividad rural comprende desde las actividades tradicionales, tales como las labores agropecuarias, forestales, pesqueras y mineras, hasta las no tradicionales, como el desarrollo de agroindustrias y microempresas, además de otras actividades realizadas en el marco de una perspectiva más amplia de la ruralidad, como son las relacionadas con la integración a cadenas. (Ley 731, 2002. Art.2)

Ley 811 de 2003: Conocida como la ley de las cadenas productivas, mediante la cual se propone la creación de las organizaciones de cadena. Las organizaciones de cadena constituidas a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por producto o grupos de productos, por voluntad de un acuerdo establecido y formalizado entre los empresarios, gremios y organizaciones más representativas tanto de la producción agrícola, pecuaria, forestal, acuícola, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la distribución, y de los proveedores de servicios e insumos y con la participación del Gobierno Nacional y/o los gobiernos locales y regionales, serán inscritas como organizaciones de cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre y cuando hayan establecido entre los integrantes de la organización acuerdos, como mínimo, en los siguientes aspectos: Mejora de la productividad y competitividad, desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena, disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena, desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo, mejora de la información entre los agentes de la cadena, vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena, manejo de recursos naturales y medio ambiente, formación de recursos humanos y la investigación y desarrollo tecnológico (Ley 811, 2003).

Ley 1448 de 2011: Reglamentada por el Decreto Nacional 4800 de 2011 – reglamentada por el Decreto nacional 3011 de 2013.

Esta ley tiene por objeto establecer un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas, individuales y colectivas, en beneficio de las víctimas de las violaciones

contempladas en su artículo 3º, dentro del marco de justicia transicional, posibilitando el efectivo goce de sus derechos a la verdad, la justicia y la reparación con garantía de no repetición, de modo que se reconozca su condición de víctimas y se dignifique a través de la materialización de sus derechos constitucionales (Ley 1448:2011).

Ley 1876 de 2017: La ley a nivel institucional promoverá con las entidades del sector agropecuario, aspectos como el impulso a la innovación, mejoramiento de la productividad del sector agropecuario a partir del impulso a la investigación y el desarrollo tecnológico, lo cual favorecerá enormemente a las organizaciones de productores, porque será una contribución del sector académico, de la mano con las entidades de investigación, de tal forma que se puedan brindar mejores opciones a los productores rurales, además de fortalecer los programas de extensión agropecuaria, sobre todo a los pequeños productores que son los que carecen de recursos (Ley 1876:2017).

Capítulo 3. Metodología

El estudio se realiza con pequeños productores de cacao, asociados a ACEFUVER, que poseen en promedio entre 0.5 a 3.0 Has, población ubicada en el municipio de Chigorodó. El trabajo de campo se adelantó dentro del marco de la fenomenología que consiste en estudiar las pautas de relacionamiento de un colectivo social, la interacción con los asociados se hará mediante seminarios talleres, buscando la mayor participación de los asistentes y algunas entrevistas semiestructuradas que se harán con algunos miembros de la junta directiva y en el aspecto de determinar la gobernanza y su relación con la asociación, se harán algunas entrevistas con funcionarios de la administración municipal y contratistas que han participado en el convenio de extensión y asistencia técnica.

3.1 Población

La población objeto que se abordará como eje central de la investigación será la asociación de productores de cacao: Asociación de Cacaoteros y Emprendedores Futuro Verde - ACEFUVER, quienes están ubicados en el municipio de Chigorodó.

ACEFUVER inició su vida comercial el 17 de abril del año 2013 con 47 asociados, actualmente en este año 2018 está conformada por 228 Asociados, que en su mayoría son personas agricultoras, con gran espíritu de emprendimiento y dedicación, que decidieron unir sus fuerzas y aportar así al desarrollo social, económico y cultural de sus comunidades y familias mediante la realización de actividades de naturaleza empresarial, proyectos autosuficientes y comercialización y transformación del grano de cacao.

La esencia de la asociación se basa en el trabajo asociativo y en equipo, con un modelo incluyente que involucra a comunidades indígenas, afrodescendientes, personas en condición de discapacidad, madres cabezas de familia y desplazados que tal manera que todos estos trabajos contribuyan al desarrollo social.

3.2 Muestra

Se considerará toda la población de asociados de la asociación ACEFUVER por ser una sola unidad de análisis.

3.3 Diseño de Investigación

El trabajo de investigación está enmarcado en las técnicas de investigación cualitativas, que según (Plata, 2007), corresponden a una descripción detallada del fenómeno a analizar, en el cual se contempla la comprensión de las causas que conllevaron a que se esté presentando dicho problema, es la manera de acercarse al descubrimiento del conocimiento, así como también a la interpretación de eventos relacionados con el problema a resolver que darán pautas desde la teoría y la práctica, las cuales servirán de referente para darle respuesta a la pregunta planteada en la investigación.

Según el mismo autor este enfoque es esencialmente constructivista, teniendo como referente el marco teórico, que en su esencia se desarrolla a partir del análisis de particularidades, presenta un rigor sistémico, también es dinámica en su desarrollo por ser un método que se puede abordar con un plan de trabajo abierto y flexible, teniendo en cuenta que los resultados que arroja la investigación permiten una interpretación cercana a la realidad para la búsqueda de soluciones al problema planteado.

La investigación en ciencias sociales, se plantea ante un dilema que se mueve entre dos aspectos que resultan cruciales a la hora de emprender una investigación que verdaderamente este enfocada desde la ruta de investigación a implementar para brindar soluciones; la principal dificultad que tiene para acumular conocimiento es fusionar la pregunta por el qué investigar con aquella, por el cómo resolver las preguntas del conocimiento. (Plata, 2007).

El mismo autor se refiere a la autonomía que existe entre la teoría (el qué) y el desarrollo de la metodología (el cómo) y además de los incentivos que promueven el desarrollo de los métodos de investigación en ciencias sociales para poder aportar en lo relativo a las soluciones que estarán orientadas a mejorar las condiciones de bienestar de un colectivo social.

El determinar que la investigación sea cualitativa o cuantitativa, se refiere a diferencias en las técnicas usadas para resolver el problema de investigación, teniendo en cuenta que lo cualitativo se refiere a las cualidades y detalles del tema a investigar y las otras que emplean herramientas formales como la estadística, para construcción de modelos y simulación mediante los cuales se pueda hacer inferencia estadística que puedan permitir la proyección de resultados en el tiempo. (Plata, 2007).

Según Quecedo (2002), en la investigación cualitativa se lleva a cabo una descripción con lenguaje propio de la comunidad generando comportamientos observables; los grupos no son reducidos sino se consideran como un todo con un análisis de su pasado y el momento en que se encuentran, son sensibles a los efectos que el investigador causa a los participantes. La investigación cualitativa es inductiva se parte de información primaria socializada con la comunidad y no de recoger datos para posiblemente evaluar hipótesis o teorías preconcebidas.

Estos autores consideran, además, que en la investigación cualitativa se entiende el contexto y a los participantes bajo una perspectiva holística; aquí el todo y cada una de las partes se encuentran ligadas con interacciones constantes produciendo nuevas relaciones y eventos en un proceso que compromete el todo. Por lo tanto, el todo es determinante, pero este detalle no impide que se analicen casos particulares. Y refieren que en esta investigación hay sensibilidad a los efectos que el investigador causa a las personas que son objeto de estudio, de tal manera que el investigador deberá ser imparcial para no incidir en los resultados de la investigación sobre sus preferencias.

Plantean entonces, que la investigación es sistemática y rigurosa, no estandarizada y aquí los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio. La investigación cualitativa es un arte, se orientan lineamientos, pero no reglas; se pretende conocer un contexto centrándose en descripciones.

El tipo de investigación es fenomenológico, dado a que mediante el presente estudio se toma como referencia el caso organizacional de ACEFUVER, el cual se analiza partiendo de la realidad situacional que vive la organización actualmente para establecer qué factores internos y externos inciden en el proceso organizativo, elementos que servirán de referente como pilares en la construcción de la guía metodológica como producto final del estudio.

El rasgo principal de este tipo de investigación es estudiar un fenómeno, (Trejo, 2010), afirma que, dentro de las etapas para abordar el método fenomenológico, están la descriptiva, la estructural y de discusión.

El mismo autor se refiere a la etapa descriptiva, que es la que precisamente se abordó en la investigación, como la descripción de un fenómeno de estudio, siendo lo más completa y liberada de prejuicios, de tal forma que sus resultados reflejen la verdadera realidad de la organización, tratando por lo tanto de ser original, autentica, esta etapa a la vez se compone de 3 pasos: la elección

de la técnica que para el presente estudio de caso fue la observación directa la cual se realizó a través de los seminarios talleres con la participación de los asociados a ACEFUVER.

La primera técnica utilizada fue la observación directa, la otra técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, que se realizó teniendo en cuenta unas preguntas seleccionadas, las que se dieron a conocer al entrevistado, además de la firma del consentimiento informado, para obtener un relato en un formato digital que aparece el entrevistado narrando una historia de vida de la organización comunitaria.

Teniendo en cuenta estos parámetros (Trejo, 2010), afirma que la fenomenología más que un método de estudio, es una filosofía para entender el verdadero sentido de los fenómenos, pero con una secuencia de ideas y pasos necesarios que le dan la rigurosidad científica.

Para este estudio de caso en particular la fenomenología trata de explicar el desenvolvimiento que ha tenido la organización ACEFUVER a lo largo del tiempo que lleva operando, de tal forma que con el concurso de sus asociados y cuadros directivos ha logrado consolidarse dentro su entorno y renglón productivo que es la producción y comercialización del cacao, como empresa líder en materia organizativa.

De hecho, la fenomenología busca conocer la esencia de los asociados que son la principal fuerza motriz de la organización, que se materializa en los resultados obtenidos a lo largo de su proceso organizativo, tratando de buscar explicación al porque suceden dichas experiencias y su significado, sobre todo respecto a la condición humana que puede ser el componente más complejo para analizar en un colectivo social.

3.4 Procedimiento (instrumentos aplicados)

Tabla No 2

Matriz de categorías a investigar

Intencionalidad investigativa	Categorías de análisis	Subcategorías	Ítems a evaluar	Instrumentos de evaluación
Análisis de estrategias de autogestión productiva del modelo	Autogestión, desde el punto de vista de incorporar	Gobernanza	Participación activa en los espacios para ejercer el liderazgo	Verificar la participación en convocatoria de proyectos en foros abiertos y ferias de comercialización– grupo focal

Intencionalidad investigativa	Categorías de análisis	Subcategorías	Ítems a evaluar	Instrumentos de evaluación
organizacional de ACEFUVER-Chigorodó-Antioquia	el desarrollo a escala humana en la organización		Educación informal – escenarios naturales de educación	Verificar si hay espacios de capacitación no formal, intercambio de experiencias grupo focal
			Iniciativas para el fortalecimiento de las organizaciones	Verificar los planes de desarrollo y de acción en el territorio frente al fortalecimiento organizacional – consulta documental y entrevistas a la administración municipal
			Desarrollo rural integral	Entrevista y verificar plan de desarrollo local, infraestructura para el campo
		Tejido social	Diálogo Amistad Convivencia	Taller interno sobre estrategias de construcción de confianza en los integrantes de la organización

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Talleres participativos con los asociados de ACEFUVER

Los cuales se desarrollaron teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

a. *Fase introductoria al tema:* Donde se indicó el objetivo de la investigación, dando a conocer una justificación del porqué de la investigación y la metodología a abordar que será la de seminario-taller (anexo 5), igualmente se explica la mecánica de las mesas temáticas que propiciaran la reflexión, acción de los participantes y el diseño constructivista, donde la comunidad es la que propone y con la guía del investigador se irá proponiendo el diseño de la guía metodológica a implementar para abordar procesos autogestionarios locales.

b. *Mesas temáticas:* En cada taller el investigador actúa como facilitador, de tal forma que presenta una breve introducción al tema a tratar, posteriormente explica la mecánica para el trabajo en mesas temáticas, para lo cual se divide aleatoriamente el grupo numerándose cada participante de acuerdo al número de grupos que se van a trabajar, posteriormente se les facilitan

los materiales de lectura y escritura, para hacer unas carteleras, nombrándose un relator quien será el monitor de la mesa y el encargado de presentar los resultados.

Según el diseño planteado en la investigación corresponde analizar las categorías como resultado de los seminarios talleres realizados, de los cuales se obtendrán resultados a partir de las mesas temáticas abordadas en cada uno de los talleres a realizar, las cuales se desarrollan teniendo en cuenta las temáticas inherentes a la organización, como son los aspectos legales, organizativos, gestión de proyectos, económicos, producción, medio ambiente, transformación y mercadeo.

Plenaria: Una vez concluido el trabajo grupal, se ubica cada cartelera y se numera por cada grupo participante donde se ubican los resultados de cada mesa, una vez organizadas la totalidad de las carteleras de los grupos, el facilitador va interpretando una a una y va interactuando con el grupo participante donde es el relator quien lleva la vocería. En este espacio se socializan los resultados por cada uno de los relatores de las mesas temáticas, se concerta con la plenaria cada uno de los temas, se reciben aportes de los participantes, se confrontan opiniones de los participantes y se busca llegar a un consenso; el investigador actúa como dinamizador o facilitador del proceso, de tal forma que se consoliden los resultados que harán parte de la memoria escrita que conduce a ir organizando los resultados del proceso investigativo.

3.4.2 Entrevista. Se aplica una entrevista semiestructurada (anexo 3), la cual se diseña con preguntas preestablecidas (que pueden ser abiertas o cerradas), tomando forma de cuestionario planteado por el investigador que en este caso actúa como entrevistador, las cuales serán respondidas verbalmente por el entrevistado, respondiéndolas secuencialmente y completando la totalidad de los componentes de la guía.(Yuni, 2014).

Consentimiento informado: previo al desarrollo de la entrevista semiestructurada se hace indispensable la firma del consentimiento informado por parte del participante. Este es un documento de autorización que firma el entrevistado que ofrece garantías para su participación voluntaria. Brinda información primaria relacionada con los fines de la investigación.

Al entrevistado se le ha dado a conocer en detalle para qué se requiere la información y los alcances de la investigación en cuanto a sus objetivos, propósitos, beneficios, riesgos y el uso que se le dará a la información suministrada. Así como también su carácter público o confidencial.

3.4.3 Trabajo de Campo. El trabajo de campo es la base para desarrollar el proceso de investigación, que se desarrolla en dos momentos, consistente en acercamientos de tipo formal e informal.

La parte formal corresponde al investigador donde aborda el contexto de los procesos organizativos y su influencia en la transformación social de la sociedad. Además de los temas introductorios que sirven de guía para abordar cada uno de los talleres planteados.

El trabajo de campo brinda los insumos necesarios para la formulación de una guía metodológica para emprender procesos autogestionarios locales, a partir de proyectos productivos, donde cada participante es en potencia un revolucionario de una causa común, generando condiciones para que se avance en el desarrollo comunitario.

Con este tipo de investigación lo que se busca es construir sobre lo ya existente, empezando por un diagnóstico previo y en este proceso se perfila la construcción y la subjetividad, marcados por un alto componente de legitimidad social que le da mayor validez a la propuesta planteada, ya que no es nada inventado, en razón a que parte de los intereses y expectativas de la comunidad.

Fandiño (2014), considera que en el trabajo de campo es indispensable tener en cuenta la fenomenología, revisando las experiencias subjetivas de los participantes y ante todo descubriendo su forma de interpretación, con el desarrollo de este punto se puede llegar al triángulo ARC (afinidad- realidad-comunicación) estos tres términos dan como resultado la comprensión y el contraste, que sirven de referente para plantear aspectos metodológicos de la guía a establecer, la que servirá de referente en la práctica para que las organizaciones de productores rurales avancen en la implementación de procesos autogestionarios locales. Por lo tanto, el autor considera que necesariamente en el trabajo de campo planteado para abordar la metodología de la investigación, deben abordarse como mínimo las siguientes etapas:

Analítica: Reducción y transformación de datos que será el proceso obtención de resultados y verificación. Esta fase hace referencia al análisis y clasificación de la información obtenida, resultados que servirán de base para llegar a las conclusiones de la investigación desarrollada

Informativa: Presentación y difusión de datos, Los resultados de las mesas temáticas se abordarán por cada uno de los relatores de las mesas temáticas y serán socializados en plenaria donde se sacarán las conclusiones de cada taller.

El informe final por lo tanto debe ser analítico, crítico, impresionista, literario, fundamentado, dependiendo de los intereses, las audiencias y el contexto.

3.5 Análisis de la información recolectada

Esta investigación se enmarca dentro de las técnicas de investigación cualitativa. Se realizó un análisis en primera instancia a través de observación directa de la participación de los asociados en cada uno de los talleres realizados y de los aportes colectivos para la construcción de la guía. Se analizaron las entrevistas semiestructuradas individualmente, además se analizó el trabajo de campo con los asociados. Esto permitió obtener información primaria que determinó la jerarquización de las necesidades y potencialidades de los asociados que constituyen características diferenciales que tiene ACEFUVER. Todo ese conjunto se materializó en la propuesta de guía metodológica a través del diálogo y concertación comunitaria de la secuencia y disposición del documento final.

Capítulo 4. Resultados y Análisis

4.1 Discusión de los resultados

4.1.1 Resultados del objetivo específico 1. El objetivo planteado es: Determinar las condiciones de gobernanza local para el desarrollo de las organizaciones productivas.

El Municipio de Chigorodó (2016), en su Plan de Desarrollo “Unidos si es posible”, periodo 2016-2019, en su línea estratégica 2. Chigorodó ciudad atractiva para la inversión productiva y competitiva, sector 2. Agropecuario, tiene como propósito mejorar la productividad de los productores rurales, sobre todo en el apoyo a las alianzas con sectores público privados les permita generar empleos dignos y obtener ingresos razonables y sostenibles.

Entre las condiciones de gobernanza local que contribuyen al fortalecimiento organizativo se encontraron:

Legitimidad de las organizaciones comunitarias ante el gobierno municipal: Reconocimiento por parte de la Alcaldía municipal de Chigorodó (Antioquia), a las organizaciones de productores como una fuerza que propicia la cohesión social, lo cual contribuye a garantizar condiciones de estabilidad social y económica, que se traducen en condiciones propias para que se dé una buena gobernabilidad.

Lacki (2013) considera que la acción del Estado ya no puede y no debe tener un carácter paternalista y permanente de intentar solucionar, año tras año, los problemas de los agricultores, lo que soluciona situaciones de emergencia en el corto plazo, pero que en el mediano y largo plazo traerá más pobreza. Por tanto, el papel del estado deberá ser el de promover soluciones verdaderas en el mediano y largo plazo, con visión de integralidad.

En los convenios suscritos entre el Departamento de Antioquia y la Alcaldía Municipal, a través de la Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente Municipal (Sama), se ha propiciado el fortalecimiento de las cadenas productivas, especialmente la de cacao, de tal manera que la perspectiva del estado local ha sido incluyente e integradora con la visión de fortalecer los proyectos productivos, lo que se traduce en mejoramiento de las condiciones de bienestar de los pobladores rurales. Diferentes convenios han sido financiados por el departamento de Antioquia, a través de la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural, los cuales han tenido como eje central de cooperación con las organizaciones de productores del municipio en las diferentes cadenas

productivas y uno de los principales renglones a atender ha sido el cacao, cuya organización líder es ACEFUVER.

Fortalecimiento de la cadena productiva del cacao: El Congreso de Colombia (2003), en la ley 811 de 2003, conocida como la ley de cadenas productivas impulsa la un espacio de diálogo y concertación entre los diferentes actores institucionales, empresa privada, ONGs, organizaciones de productores, que se reúnen en torno a una cadena productiva, el cual se denomina como Comité Técnico de Cadena el cual tiene carácter nacional y local, en el que participan los principales eslabones como son la producción, la transformación y la comercialización y con la participación del Gobierno Nacional y/o los gobiernos locales y regionales, serán inscritas como organizaciones de cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre y cuando hayan establecido entre los integrantes de la organización, acuerdos, que se denominan de competitividad que consideren mínimamente los siguientes aspectos: 1. Mejora de la productividad y competitividad. 2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena. 3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena. 4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo. 5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena. 6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena. 7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente. 8. Formación de recursos humanos. 9. Investigación y desarrollo tecnológico.

El municipio de Chigorodó, ha propiciado los mecanismos que permiten una adecuada coordinación interinstitucional, al apoyar el comité técnico de la cadena del cacao, donde participan varios actores públicos, como privados y la asociación ACEFUVER, los cuales se constituyen en espacios de encuentro y acercamiento entre los productores representados a través de su organización en este caso ACEFUVER y los demás actores de la cadena del cacao, como escenarios de concertación, capacitación y acuerdos para mejorar las condiciones de la cadena productiva, sobre todo la del eslabón primario, que son los productores.

El Estado a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), en su política nacional ha impulsado las alianzas productivas, las cuales han operado directamente entre el MADR y las asociaciones de productores en una apuesta productiva acompañados de un aliado comercial, como la Compañía Nacional de Chocolates y la Casa Luker, lo que ha permitido ejecutar proyectos tan importantes como la dotación de marquesinas a los productores, con el

propósito principal de mejorar la calidad del producto en el proceso de postcosecha, lo que genera beneficios directos a los productores que se refleja en un mayor precio del kg pagado al productor, mejorando sustancialmente los ingresos de los asociados.

Empresa privada como aliada del proceso organizativo: La empresa privada como aliada del proceso de comercialización, ha sido fundamental para garantizar un mercado seguro a la asociación ACEFUVER y por su parte la asociación ha garantizado el mercado al productor de cacao con una relativa estabilidad de precios del producto, teniendo en cuenta que los precios dependen fundamentalmente del mercado internacional.

Como aliados estratégicos en la comercialización del producto, están la Compañía Nacional de Chocolates y la Casa Luker que son los que regulan el mercado del cacao a nivel nacional y por lo tanto los precios que se rigen por las principales bolsas del mundo.

El cacao se ha convertido principalmente en la región como un producto sustituto y de prevención para evitar que se establezcan cultivos de uso ilícito. Es así que, al quitarle espacio a lo ilícito con el consecuente fortalecimiento de la economía familiar, el mejoramiento de las condiciones de orden público y por ende de la gobernabilidad del territorio, condiciones que propician la convivencia pacífica en el territorio del área de influencia de la organización ACEFUVER.

4.1.2 Resultados del objetivo específico 2. El objetivo planteado es: Determinar la dimensión humana de la estructura organizacional de ACEFUVER.

Resultado:

Relaciones humanas como base de la asociatividad: Copete (2018), encontró que la mayoría de los fracasos organizacionales surgen como influencia de factores internos que comprometen actitudes de comportamiento de sus asociados, por tal motivo es fundamental tener en cuenta la dimensión humana como soporte de los colectivos sociales. La dimensión humana que caracteriza a la organización ACEFUVER, tiene su fundamento en las relaciones humanas que son la base donde se cimenta la asociatividad, teniendo en cuenta que a través del conocimiento, la confianza mutua, la familiaridad de los asociados, la solidaridad de grupo son aspectos fundamentales donde descansan los procesos comunitarios, teniendo en cuenta que no prima el interés personal, sino el interés colectivo, donde no se compite sino que las relaciones

son de complemento, de tal manera que la dimensión humana de un colectivo social se fundamenta en los siguientes aspectos:

Asociatividad: Lacki (2013) considera que es necesario que los agricultores se organicen de tal de tal forma que puedan lograr ventajas comparativas con respecto a seguir trabajando de forma individual. El principio de la asociatividad está regido por la unidad del grupo de personas en el marco de la asociación ACEFUVER, regido por la búsqueda del bien común para sus asociados y sus familias. En el camino a la consolidación de su proceso comunitario en un proceso autogestionario local, el cual no va a depender exclusivamente de las ayudas externas, sino por el contrario que su desempeño se relaciona de una forma más directa con sus recursos y potencialidades como colectivo social, de tal forma que lleguen no recursos externos o insumos, el proceso comunitario no se detiene frente al desarrollo de los objetivos estratégicos.

Los productores inician en pequeño, pero a medida que avanza el proceso organizativo van de la mano de los técnicos y facilitadores de proyectos que llegan como un fortalecimiento de su organización, los productores a la par van creciendo, de tal forma que cuando los procesos organizativos alcanzan su madurez en el tiempo, ya no es tan indispensable la presencia de los técnicos y facilitadores porque es en este momento del proceso, que aquellos productores más adelantados y de mayor iniciativa, asumen el papel de promotores comunitarios, para impulsar a otros productores locales desde el ejemplo y su propia vivencia, que sirve de referente a los demás, no para que copien el modelo, sino para que se atrevan a propiciar cambios en sus estructura productiva y familiar, es un impulso al cambio de mentalidad donde se ve que con buena actitud el cambio si es posible y por su puesto la transformación de su forma de vida y de su entorno familiar, al lograr mejores niveles de bienestar.

Relaciones de jerarquía horizontales: Basada en las relaciones horizontales de autoridad donde el máximo organismo es la asamblea general, las cuales se combinan con acciones actitudinales de sus asociados, materializadas en el sentido de pertenencia el cual le da fuerza y permanencia a la cohesión social.

Las relaciones horizontales se caracterizan por carecer de imposiciones, al contrario se establecen concertaciones a partir del dialogo entre iguales, se propicia el dialogo de saberes en la construcción del conocimiento, la comunicación es fluida, es constante, lo que permite construir unas relaciones basadas en la confianza, donde un asociado es parte de un todo que es la

organización comunitaria, un punto de partida importante donde un colectivo social, inicia su camino en el recorrido a los procesos autogestionarios locales en ejercicio de su autonomía.

El clima de confianza entre los asociados es necesario para establecer relaciones de cooperación que contribuyan a la reconstrucción del tejido social.

Capacitación como proceso de crecimiento: Cruz (2008), mencionan que los aspectos más relevantes del proceso organizativo de carácter comunitario, es la educación de sus asociados, de tal manera que este proceso conlleva a la interiorización de la asociatividad por parte de sus integrantes, el cual deberá considerarse como un proceso transversal en todo el recorrido del proceso comunitario, el cual compromete la formación en aspectos técnicos, sociales, económicos y culturales que promuevan el crecimiento del asociado con visión de integralidad y temas complementarios que promuevan el cumplimiento de los objetivos del colectivo social.

Es uno de los factores más importantes que promueven el crecimiento de la organización y sus asociados, desde el enfoque de educación no formal, teniendo como punto de referencia las demandas de los asociados.

Comunicación abierta al servicio del asociado: Cruz (2008), resaltan como la fluidez en la comunicación interna de la organización, posibilita el crecimiento de los asociados, además de facilitar el accionar de la junta directiva, al interactuar permanentemente con los asociados a quienes representa, promoviendo por lo tanto la capacidad de gestión y negociación de la organización para sacar adelante propuestas convenientes a los propósitos de la organización.

Los canales de comunicación en la organización ACEFUVÉR son abiertos, al acceso de la totalidad de los asociados, los cuales son necesarios dentro de un esquema de comunicación abierta, de diálogo permanente, basadas en la construcción de relaciones de confianza y cooperación entre los asociados de ACEFUVÉR, lo que contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia del asociado hacia su organización, de tal manera que se superan las ambiciones personales, teniendo en cuenta que para el asociado no es tan importante hacer parte de los cuadros directivos, como si es muy significativo pertenecer al colectivo social.

Cruz (2008), afirman que otra ventaja de la comunicación es poder confluir en puntos de encuentro para la resolución de conflictos, en la cual se propician espacios para el diálogo entre las partes involucradas, las mesas de trabajo donde se propicia el diálogo de saberes y por qué no

el dialogo de ignorancias, los comités de convivencia y conciliación con el fin de brindar respuestas efectivas que propicien el entendimiento entre los participantes.

Solidaridad como marco organizacional: la solidaridad como valor organizacional se expresa como un reflejo de la conciencia que se va ganando en cada uno de los asociados y que el sentido de pertenencia a la organización se va interiorizado en cada persona, lo que hace que cada uno se considere como un todo dentro de la organización, es precisamente en este momento donde cobra especial importancia la solidaridad como uno de los pilares fundamentales de la organización comunitaria, donde lo fundamental está en el complemento no en la competencia.

El verdadero sentido de comunidad (común – unidad) se desarrolla en los colectivos sociales, cuando se interioriza por parte de la organización comunitaria, como un principio de ayudar al otro sin apego, donde no hay mayor interés que el del servicio, con este enfoque se logra evitar el asistencialismo, que es lo que verdaderamente produce un estancamiento en lo asociados y por su puesto en la organización, porque ese sentimiento de lastima o de miseria asistida lo que provoca es que la gente tenga una autoestima baja y no genere respuestas a los problemas, sino que espere dadivas que nunca le van a resolver su problemática.

La solidaridad aplicada, en el sentido comunitario, es una permanente preocupación por el desarrollo personal y el entorno familiar de cada uno de los asociados, basada en un principio que rige los colectivos sociales en las pautas de convivencia, como una familia extendida de cada asociado.

Para el asociado, el hacer parte de un colectivo social, del que se considera dueño y recibe beneficios, le brinda un equilibrio y estabilidad emocional además de la estabilidad económica, contando con otros valores agregados como la capacitación que le aporta a su crecimiento personal y técnico para el mejoramiento de su proyecto productivo, lo que se refleja en una vida familiar estable, que se proyecta a una sociedad sana que genera condiciones de gobernanza y por ende de gobernabilidad, condiciones que promueven clima de paz y armonía en su territorio de influencia.

Por consiguiente, urge la importancia en los territorios rurales de rescatar lo colectivo, entendido como un grupo de personas que une sus talentos y habilidades, para afrontar una problemática común, que dejo de ser un problema para volverse un punto de encuentro, el cual se constituye como punto de partida para la búsqueda de estrategias que promuevan soluciones concertadas a la problemática, mediante esfuerzos individuales que suman al colectivo social, en

la búsqueda del bien común para sus asociados y la sociedad en general, sin considerar al asociado como un medio sino como un fin en su desarrollo personal acompañado del colectivo social.

El fundamento de los colectivos sociales se sustenta en la transformación y el crecimiento del ser humano, que cada día aprende y desaprende en los procesos sociales, para este caso los del ámbito rural, no solamente aspectos abordados desde la temática agropecuaria, sino también va interiorizando la transformación conductual al mejorar su desempeño comportamental, teniendo en cuenta que en los procesos comunitarios el ser, el hacer, el tener, el trascender, hacen parte de los peldaños que el ser humano va escalando paulatinamente en el proceso comunitario.

Por lo tanto, la organización la construye cada asociado con su esfuerzo individual y esa construcción se realiza cada día desde su proyecto productivo en el entorno familiar, en su diario vivir la complementa con la aplicación de las orientaciones en los componentes técnico - organizativos que los facilitadores y técnicos, le van brindando como herramientas complementarias.

Sin duda un colectivo social se entiende como un proceso dinámico y activo, donde un grupo de personas, a través de la organización comunitaria emprenden un camino que conlleva a una constante transformación que implica el crecimiento de cada asociado, donde se afrontan retos en todos los niveles, pasando por lo técnico, lo administrativo, lo social, lo económico y lo cultural, el proceso comunitario depende de cada uno y en el fondo depende de todos, sin crear dependencias el verdadero reto consiste en emprender una escuela de liderazgo donde se pueda afrontar el relevo generacional sobre todo en los cuadros directivos, ya que una de las mayores dificultades que afrontan las organizaciones donde no se da un relevo generacional, es un caso frecuente que se presenta cuando las organizaciones dependen de un solo individuo que al desaparecer automáticamente como por arte de magia, desaparece la organización.

Participación: Cruz (2008) asevera que los intereses de tipo político organizativo son los que involucran la participación en los procesos de la comunidad, además que en estos espacios puedan identificarse las necesidades de formación en el ámbito educativo no formal, donde los participantes aspiran a que sean atendidas sus demandas, de tal forma que se dé respuesta a sus requerimientos, con el fin de contribuir a su crecimiento personal como asociados y por lo tanto al de la organización.

Basada en un esquema democrático de participación donde la máxima autoridad es la asamblea general, todos los asociados tienen la posibilidad de elegir y ser elegidos, mediante el mecanismo de elección popular, a través del mecanismo del voto secreto, ordinariamente estas elecciones se dan regularmente cada dos años de acuerdo a la ley vigente y los estatutos que la rigen. Se va formando en los asociados, la cultura de la participación que se refleja en otras áreas de su desempeño como ciudadano, de tal manera que la organización social, se puede considerar un semillero de liderazgo que se irradia en la participación de los individuos en los diferentes espacios de la sociedad.

Ética asociativa: se forma y se interioriza a partir de los valores y principios que rigen el comportamiento humano, de tal manera que una organización que entienda la dimensión humana desde lo colectivo, se caracteriza por la ecuanimidad de sus directivos, quienes son los mismos asociados nombrados por la asamblea general como máxima autoridad, que representan los intereses de la asociación ACEFUVER, la ética del asociado se refleja en el buen desempeño de la organización en diversas áreas sobre todo en la transparencia, compromiso, entrega para con su organización y la responsabilidad de los representantes del colectivo social .

4.1.3 Resultados del objetivo específico 3. El objetivo planteado es: Formular una guía metodológica a partir del modelo organizacional de ACEFUVER teniendo en cuenta el desarrollo humano y productivo.

Es así como se necesitan establecer escenarios potenciales de desarrollo humano y productivo para ACEFUVER como insumos fundamentales para la formulación de una guía metodológica para emprender procesos autogestionarios locales.

4.2.3.1 Escenario general de la asociación ACEFUVER. Con la información aportada por los asociados de la organización ACEFUVER, se va construyendo un modelo de gestión para organizaciones sociales, que establece como referencia los potenciales escenarios de desarrollo humano y productivo para la asociación ACEFUVER que servirán de referente a otras organizaciones y como resultado de un efecto multiplicador se podrá replicar a otros grupos interesados, de tal manera que, como análisis de los resultados obtenidos en los talleres, como etapa previa a la formulación de la guía se tiene en cuenta como diagnostico el análisis DOFA de la Asociación ACEFUVER que arrojo los siguientes resultados:

Fortalezas

El sentido de pertenencia de los asociados de ACEFUVER es fundamental para que haya podido avanzar en su proceso organizativo y actualmente trascienda a los procesos autogestionarios locales.

La cohesión de su base social en torno a un proyecto productivo como el cacao ha fortalecido la asociatividad de la organización permitiendo que crezca y permanezca en el tiempo.

A nivel de mercado se ha garantizado la compra a precio justo de la totalidad de la producción a los asociados a ACEFUVER, lo que les ha permitido el mejoramiento de sus niveles de bienestar y a sus familias.

Los asociados como resultado de los procesos de formación emprendidos por la asociación ACEFUVER se han especializado en producir un cacao de alta calidad conocido como premium que tiene un precio diferencial en el mercado.

La acertada gestión de la junta directiva y el representante legal han contribuido a la cofinanciación de proyectos para compra de equipos de transformación del cacao, así como también de dotación de marquesinas a los asociados para mejorar los procesos de postcosecha.

La participación de la asociación ACEFUVER en diferentes ferias y eventos ha contribuido a dar a conocer el trabajo que se lleva a cabo en la organización y sus productos los cuales ya han alcanzado nichos de mercado a nivel internacional.

Oportunidades

Como resultado de la gestión de la asociación ACEFUVER se logró la adquisición de maquinaria y equipos que han posibilitado la transformación del grano de cacao, en productos como la barra de chocolate, la cocoa, la chocolatina, chocolate para cobertura, productos de excelente calidad y amplia aceptación en tiendas naturistas, lo que conlleva a generar valor agregado que fortalece a la asociación y por ende a sus asociados.

Antes de formarse la asociación ACEFUVER el productor vendía cacao corriente a lo que el intermediario quisiera pagarle, hoy vende a precio diferencial un cacao seleccionado de alta calidad, tipo premium, lo que ha mejorado notablemente los ingresos de los productores y por su puesto el mejoramiento de la calidad de vida de su familia.

Debilidades

La falta de diversificación de la producción a nivel predial para los asociados es una gran debilidad, teniendo en cuenta que los asociados dependen de un solo producto para la subsistencia y por lo tanto de un solo mercado, además de no tener soberanía alimentaria en caso que los precios del cacao cayeran a nivel internacional.

La falta de sede propia no le permite a la asociación ACEFUVER realizar adecuaciones definitivas en infraestructura para transformación y almacenamiento del producto en este caso el cacao, que garanticen volumen y calidad de productos para futuros mercados, que pueda conquistar la asociación en su expansión.

Falta de ética y responsabilidad de algunos asociados que no son leales frente a su organización lo que puede minar la credibilidad del proceso organizativo a futuro afectando negativamente los resultados de la organización.

Amenazas

El cambio climático global es una amenaza latente para la permanencia del cultivo en el tiempo teniendo en cuenta que si la temperatura del planeta se incrementa en un grado centígrado según los especialistas desaparecerían las especies de cacao hasta ahora conocidas, teniendo que acudir a procesos químicos para fabricar el cacao en laboratorio lo que significaría que el producto se vuelva inalcanzable debido a los bajos volúmenes de producción, frente a una demanda creciente y unos precios exorbitantes sobre todo para el consumidor.

Los actores armados ilegales y las Bacrim son una amenaza constante sobre todo para la base social, teniendo en cuenta que el orden público y la seguridad son esenciales para que la producción se mantenga por parte de los asociados a la organización.

A partir del diagnóstico y de los talleres participativos realizados con los miembros de ACEFUVER se propone la siguiente guía metodológica para organizaciones, en ella se traducen todos los aspectos que hacen fuerte a las organizaciones que han logrado trascender a procesos autogestionarios y que pueden ser perfectamente aplicables sin que se constituyan en un modelo rígido a seguir, aplicable para cualquier tipo de organización comunitaria en el ámbito rural del país con anhelos de desarrollar procesos autogestionarios:

4.1.3.2 Guía metodológica

Guía metodológica como modelo para emprender procesos autogestionarios para el desarrollo rural

Con base en los elementos citados por Rodríguez y Hesse (2000), más los determinados por la presente investigación en el estudio de caso con la organización ACEFUVER, incluyendo además los aportes relacionados con las experiencias del autor en su recorrido de trabajo comunitario de más de 25 años con comunidades indígenas, campesinas y afro en diferentes lugares del país, partiendo de la confluencia de elementos encontrados se propone una guía metodológica que propicie emprender procesos autogestionarios locales. Esta contiene una serie de pautas que contribuyen a dimensionar cómo deben emprender este tipo de procesos las organizaciones rurales, sin que sean necesariamente un paradigma estricto. Esta propuesta surge como una motivación al cambio, para que las comunidades rurales puedan transformar la realidad a su favor partiendo de sus recursos y potencialidades. El autor considera por lo tanto que las organizaciones comunitarias del sector rural deberían tener en cuenta los 14 elementos que contiene la guía. Se han agrupado en cuatro fases (grafica No 1), lo que da una mayor claridad de los momentos cruciales que se deben agotar al emprender el recorrido comunitario.

Los elementos a tener en cuenta en la guía para emprender procesos autogestionarios son los siguientes:

1. Caracterización del territorio y su población
2. Análisis de la problemática
3. Etapas previas antes de la legalización: el noviazgo entre los interesados
4. Legalización de la organización: El matrimonio con los comprometidos
5. Factores de éxito y fracaso cuando se emprende la ruta organizativa
6. Aliados del proceso
7. Enemigos u opositores del proceso
8. Resiliencia organizativa
9. Proceso formativo y de acompañamiento: capacitación, acompañamiento y extensión rural.
10. Nacen los promotores comunitarios
11. Compartiendo experiencias

12. Por la senda de los procesos autogestionarios

13. Gobernanza local

14. Autogestión comunitaria.

En la figura No. 1 se agrupan esquemáticamente los pasos en las diferentes fases que son necesarias al emprender el sendero de los procesos autogestionarios:



Figura No. 1. Guía Metodológica para Empezar Procesos Autogestionarios – Fases. Fuente: Elaboración propia

Consideraciones generales

La guía metodológica para desencadenar procesos autogestionarios locales, a partir de la implementación de proyectos productivos, propone un conjunto de pautas a partir de equipos dinámicos participativos que hacen parte de los colectivos sociales, que ayudan a descubrir como iniciar, como proseguir y hasta donde acompañar un proceso de desarrollo autogestionario en el campo a nivel rural.

Sin duda la guía no es una fórmula que pueda aplicarse como una receta, sino un derrotero que guía a las organizaciones locales para transitar por los procesos autogestionarios locales, por lo tanto la guía es un instrumento dinámico, como lo son por su naturaleza los procesos organizativos, el propósito de la guía es poder visibilizar los principios y patrones de comportamiento humano que rigen esta transformación y por lo tanto para el asociado darse cuenta que el cambio es posible a partir de su dinámica personal y que si otros con mayores dificultades pudieron superarse y trascender, porque ellos no van a poder, lo que supone un reto para los productores que decidan emprender el camino organizacional, de tal manera que la guía es un instrumento que propone movilizar a los colectivos sociales en su dinámica organizativa.

¿Por qué es útil la presente guía?

Invita por lo tanto a romper los paradigmas en los que está enfrascada nuestra sociedad, la de los no posibles, en los que se enfrascan los colectivos sociales cuando se viven situaciones difíciles, bien sea desde lo económico que es lo que más rige nuestra sociedad que obedece al modelo económico impuesto por el neoliberalismo o dentro de las consecuencias ocasionadas por el conflicto que conllevan a situaciones extremas que pueden desencadenar en casos más graves en masacres, asesinatos selectivos, desapariciones, amenazas, desplazamientos y pérdida del territorio, situaciones que conllevan a incrementar situaciones de riesgo en los territorios rurales que conlleva a fracturar el tejido social y por el miedo las comunidades tienden a apaciguarse y caer en el aletargamiento, lo que conlleva al pesimismo, seguido del conformismo, que conduce a la inactividad que postra a las comunidades en el atraso, la pobreza y la desesperanza.

¿A quién puede interesarle?

En primer lugar, será de gran interés para los colectivos sociales, en proceso de inicio, organización y consolidación, así como también a los miembros de juntas directivas, a los asistentes técnicos y extensionistas quienes podrán llevar a cabo un efecto multiplicador, al sector académico tanto a los docentes como estudiantes de las ciencias sociales enfocados en la sociología rural, extensión y desarrollo rural, quienes podrán profundizar el trabajo planteado a nivel investigativo con proyectos piloto a nivel de comunidades locales en un ejercicio académico permanente que se podrá complementar con la oferta institucional del sector agropecuario en la

zona de estudio. Es un documento dinámico que se desenvuelve de acuerdo a la dinámica comunitaria en la cual va a ser aplicado como herramienta pedagógica, en los procesos de educación no formal que se emprenden con productores locales, que hacen parte de procesos organizativos.

Protocolo y estrategias de aplicación de la guía metodológica

La guía metodológica en su aplicación no es un modelo que deba seguirse al pie de la letra, por su carácter dinámico tal como son los procesos comunitarios, tiene movilidad en su esencia sobre todo de pensamiento para los integrantes de colectivos sociales de carácter comunitario. La cual en la práctica puede ser el espejo donde se miren las organizaciones comunitarias, teniendo en cuenta el proceso que viven y su momento actual. Línea de base indispensable mediante la cual podrán determinar según la guía, qué paso de los sugeridos se debe fortalecer, cuál ampliar para poder redireccionar su proceso organizativo. De otra parte, en su aplicación es un proceso que podrá retroalimentarse mediante estrategias de trabajo comunitario en espacios amplios de participación como son:

Seminarios talleres: de identificación, análisis y prospectiva de la organización comunitaria. Tomando la metodología del trabajo en mesas temáticas que abordarán la problemática organizativa desde diferentes temáticas: economía, producción, cultura, educación, medio ambiente, gobernanza y gobernabilidad.

Diálogo de saberes: en un espacio de encuentro comunitario propiciado por la dinámica comunitaria se podrán llevar a cabo las mingas para soñar o las mingas para pensar. Donde la comunidad a partir de su problemática común busca puntos de encuentro donde confluyen las soluciones.

Encuentro de líderes: con organizaciones acompañantes que puedan servir de referente con su testimonio de vida en lo relacionado con su experiencia organizacional.

Giras de intercambio de experiencias: con otras dinámicas organizativas en las cuales se puedan establecer factores de éxito y superación de crisis de las organizaciones que son visitadas. Esto, no para copiar el modelo sino para establecer que mediante la cohesión social y la persistencia el cambio sí es posible.

Encuentros culturales: con expresiones culturales y grupos representativos del territorio que permitan recrear la problemática, pero también visibilizar las alternativas de solución.

Pasos a seguir para pasar a la esfera de la autogestión comunitaria

1. Caracterización del territorio y su población:

Punto de partida importante y necesario como línea de base dado que la caracterización del territorio y su población darán cuenta de los recursos disponibles, de las necesidades prioritarias de la población, de las alternativas planteadas, la oferta institucional, la oferta no gubernamental, el mapa organizacional del territorio a intervenir, entre otros.

En aspectos de territorialidad será fundamental tener en cuenta la base natural del territorio a intervenir, cuando se trate de proyectos productivos, de tal manera que existan mínimamente los recursos base de la producción como son el suelo, el agua y el bosque, para emprender proyectos productivos que son el vehículo que dinamiza los procesos organizativos, teniendo en cuenta que la base del sostenimiento económico para la familia que es el primer eslabón tenga garantizada su seguridad alimentaria.

Es necesario que la comunidad que pretende agruparse en un proceso organizativo pueda delimitar en principio su área de intervención, por lo menos establecer la cobertura de tal manera que se pueda determinar la problemática, plantear las soluciones, buscar puntos de encuentro entre la comunidad involucrada.

Teniendo en cuenta que un proceso organizativo no es solamente un grupo de personas reunidas para un interés inmediato, ni mucho menos la legalización ante cámara de comercio, debido a que la organización en si no son los estatutos, es el grado de connivencia de las personas para perseguir la búsqueda del bien común, se considera fundamental el grado de empatía que pueda existir entre los participantes, el interés por organizarse obedeciendo a sus propios intereses y no por los intereses de otros que bien pueden ser institucionales, vale la pena resaltar que la esencia de la organización comunitaria debe regirse por un marcado interés de la comunidad que anhela superar sus dificultades en diferentes órdenes social, económico, cultural y medio ambiental.

No significa por lo tanto que no pueda haber un apoyo e impulso institucional, ni que deba cerrarse la organización en sus inicios a que alguna institución sea pública o privada puede aportar

la primera piedra, además de la asesoría y motivación institucional, que podría encauzarse y que además podría ser necesaria en sus inicios, sino que la organización naciente deberá saber encauzar esos apoyos y esas ayudas para que la comunidad no pierda el rumbo en la implementación de su proceso organizativo.

Para el caso de la mayoría de las organizaciones comunitarias, el surgimiento ha estado relacionado con la solución de problemas de mercadeo, que ha sido el impulso en sus inicios lo que ha motivado a que un grupo de personas se reúnan con el único fin de eliminar la intermediación.

A partir de este momento cuando surge la organización, como se dice coloquialmente “en el camino se irán arreglando las cargas”, se desprenden a partir de este momento crucial del proceso organizativo, otras iniciativas que hacen que la organización y sus asociados vayan creciendo a la par, no por esto, generalmente algunos se irán quedando en el camino, pero no será tan importante el número, como la calidad de los asociados, para llevar a cabo el cometido de avanzar por la ruta de los procesos autogestionarios locales.

2. Análisis de la problemática:

Partiendo de la realidad que viven las familias, principalmente su situación económica que es la que más pesa en su diario vivir, sumado a la ausencia de oportunidades lo que no permite que las familias rurales puedan tener un adecuado nivel de vida y por lo tanto no puedan superar las condiciones de pobreza, a las que han estado sometidas por años a merced de la voluntad de las pocas o nulas ayudas gubernamentales o a la utilización de sus necesidades como argumento de políticos inescrupulosos para perseguir sus fines mezquinos y hacerse elegir.

A partir de una lluvia de ideas y teniendo como referente el árbol de problemas se podrán identificar los problemas en sus diferentes niveles, hasta lograr determinar cuál es el problema central, para de esta manera poder construir el árbol de objetivos, pero dentro de los lineamientos de la organización comunitaria.

Para poder realizar una radiografía de la problemática que se aproxime a la realidad que viven las poblaciones rurales, es indispensable partir de un espacio de encuentro para las familias involucradas, donde se propicien espacios de diálogo dentro de un ambiente de convivencia

partiendo de la historia de la vereda, la priorización de problemas identificados a partir de la lluvia de ideas, analizando las causas y los efectos para construir colectivamente el árbol de problemas que reflejara el problema principal que adolece la comunidad.

3. Etapas previas a agotar antes de la legalización: El noviazgo entre los interesados:

Idem², refiere como indispensable que exista un diagnóstico como punto de partida y se tenga en cuenta el grado de convivencia de las comunidades rurales, para que las soluciones planteadas correspondan a la realidad.

Sin embargo, para las nuevas organizaciones que están en proceso de formación, es indispensable que se surta una etapa de conocimiento previo entre los interesados en avanzar en la consolidación de procesos organizativos locales, dada la condición de conocerse y avanzar en la amistad de sus miembros, conocer las diferencias, conciliarlas, encontrar los complementos, desarrollar la habilidad de comunicarse entre sí en un ambiente de cordialidad y respeto, se podrán buscar puntos de encuentro entre sus miembros que desembocaran en acuerdos, lo que se ha mencionado en la guía acudiendo a un lenguaje coloquial, como el noviazgo entre los interesados, denominación tomada como símil de lo que sucede al comienzo de una relación de pareja donde se muestra los mejores cualidades de cada uno en el noviazgo, siendo la etapa de la conquista una de las más bonitas y donde mayor entusiasmo existe., además en la madurez de la relación se da un conocimiento previo de los interesados, para luego avanzar en una etapa posterior a la formalización de la relación, lo mismo sucede en las organizaciones al llegar a la etapa de la formalización donde se materializara el matrimonio entre los interesados que se refiere a la legalización, de tal manera que ese conocimiento previo de las personas que se deciden agrupar es como una etapa de enamoramiento si así se pudiera llamársele, que garantizara a futuro, no a perpetuidad, pero si en un alto grado la convivencia en búsqueda de un loable propósito para los interesados, vale la pena aclarar que puede no ser definitiva, ya que si no se soportan llegaran a la separación, de lo contrario el proceso continuara entre todos los interesados el cual se formalizara cuando se materialice la legalización ante la cámara de comercio, pero sin duda es un proceso

² Rodríguez y Hesse (2000)

necesario porque la organización no son los estatutos, sino la unidad de personas que se reúnen en búsqueda del bien común, como es el de mejorar las condiciones de bienestar para sus familias.

Las organizaciones solidas son las que verdaderamente obedecen más a las motivaciones sociales que a las económicas, debido a que si el dinero es la motivación duraran poco tiempo, que será justo el que duren los recursos, cuando el dinero es el ingrediente principal, se convierte en un dulce veneno, que engolosina a los participantes, pero una vez se acabe, se acabara el encanto y por lo tanto la organización fenecerá, quedando sin asociados y con una vinculación legal que le acarreará dificultades a su representante legal, sobre todo en materia de obligaciones fiscales que son de la organización, pero que le repercutirán perjuicios en su patrimonio personal.

Sin duda el logro de una organización es el logro de sus asociados, proceso que se inicia en la familia, en el predio del pequeño productor, quien a través de su esfuerzo y el de su familia logra sacar adelante un proceso productivo, de tal manera que a través de su experiencia y la motivación que surge a partir de la organización comunitaria, son el impulso para unir esfuerzos en la búsqueda del bien común.

Es la organización como colectivo social, la que con su mano invisible logra propiciar grandes cambios en las actitudes de las personas como resultado de procesos de capacitación y asistencia técnica, que impactan positivamente a sus familias y por lo tanto se reflejan en las comunidades organizadas.

Una estrategia que surge espontáneamente en la organización social, es que unidos los individuos se sienten más fuertes y motivados a superarse, lo que conlleva a la búsqueda de opciones que se traducen en oportunidades que le permiten a la comunidad salir del ostracismo en que se encuentran, la mal llamada zona de confort de la cual no quieren moverse por miedo al cambio, la misma necesidad de logro frente a las necesidades sentidas en una comunidad rural, hace que la autogestión aparezca como una esperanza para salir de la crisis, lo que no se percibe con proyectos de corte asistencialista que inducen a las personas a una dependencia enfermiza, que los sume más en el atraso y la pobreza.

4. *Legalización de la organización: El matrimonio con los comprometidos:*

Una vez finalizada la etapa de conocimiento previo de los interesados en crear la nueva organización, cuando se han logrado llegar a acuerdos en términos de poder consolidar la nueva

organización, viene lo que he llamado coloquialmente el matrimonio de los interesados, que sería la etapa de la legalización de la nueva organización que nacerá como persona jurídica, ante la Cámara de Comercio, con unas competencias y unas responsabilidades propias de acuerdo a su objeto social, situación que implica compromisos y responsabilidades de todos los asociados, que van a representar la asamblea general como máxima autoridad, quienes delegaran su poder a una junta directiva que a la vez delegara la ejecución del plan de trabajo en su representante legal, que será la cabeza visible de la organización.

5. Factores de éxito y de fracaso cuando se emprende la ruta organizativa:

Es indispensable diferenciar que los procesos organizativos que han fracasado tienen como causa principal aspectos inherentes a la conducta del ser humano, ósea factores comportamentales que tienen que ver más con la ética, la responsabilidad y la falta de sentido de pertenencia a su organización, además de los aspectos inherentes a la cultura organizacional como son los financieros y los de mercadeo.

6. Aliados del proceso:

Teniendo en cuenta los beneficiarios del proyecto que sin duda son los principales actores a los que va dirigido y que son la razón de existir de la organización, quienes por una parte son los beneficiarios directos y de otra parte los beneficiarios indirectos, que son las comunidades vecinas y los grupos de productores dispersos que obedecen a un interés de mercado en su proyecto productivo, también pueden recibir en determinado momento un beneficio de la organización comunitaria, de tal manera que los aliados del procesos son fácilmente caracterizables, además de contribuir en el establecimiento del proceso comunitario otros aliados tanto en el nivel gubernamental, como el no gubernamental, teniendo en cuenta además los posibles financiadores, las entidades que prestan el apoyo de soporte técnico y de capacitación no formal.

7. Enemigos u opositores del proceso:

Dependiendo del entorno, donde se desenvuelva el proceso organizativo es posible identificar sobre todo con la matriz de riesgos, los enemigos u opositores del proceso, que dependen de los fines que persiga la organización y los propósitos del proyecto a ejecutar, en

nuestro país generalmente son los actores armados ilegales y las BACRIM, los principales enemigos de los procesos organizativos, generalmente aliados al narcotráfico y a la minería ilegal.

8. Resiliencia organizativa:

Se destacan como principales factores de resiliencia organizativa la tolerancia que tienen los asociados a la frustración, que generalmente están ligados a sus proyectos de vida, a la superación de la pobreza, la marginalidad y la exclusión, además de la forjada en los procesos de resistencia frente al conflicto armado y la defensa del territorio.

9. Proceso formativo y de acompañamiento: Capacitación, Asistencia Técnica y Extensión Rural

Metodología campesino a campesino: Hace parte de la estrategia que surge de la iniciativa de los promotores campesinos, la réplica de sus experiencias sin ningún interés más que su convicción de transmitir historias de éxito como de fracaso a los integrantes de una comunidad, el campesino en su sencillez y con humildad replica las experiencias que ha convertido en historias de vida, que se transforman con el tiempo en vivencias testimoniales que motivan más al ejercicio de la autonomía de quien los escucha, son un ingrediente fundamental que enriquece los procesos organizativos.

10. Nacen los promotores comunitarios:

Quienes surgen como resultado del proceso organizativo, son aquellos productores que se han adelantado por su propia iniciativa, con respecto al resto del colectivo social, de tal manera que antes que capacitadores son los que convencen con el ejemplo, acudiendo a la metodología de aprender haciendo, además de estar dispuestos a desaprender, actúan con mente abierta y sin egoísmo, son personas con altas calidades humanas y empatía permanente que atraen a otras personas a seguirlos por sus logros debido a que han ganado credibilidad con la comunidad.

11. Compartiendo experiencias:

Giras de intercambio y testimonios de vida que se pueden observar vivencialmente al visitar experiencias que sobresalen como casos relevantes, el mensaje que se le brinda a la

comunidad con estas giras no es que copien el modelo como una receta de cocina, sino que visualicen que el cambio si es posible, en términos generales es como un impulso que se le brinda al productor, para que inicie su transformación a partir de experimentar opciones de cambio desde su comportamiento actitudinal hasta las transformaciones en su sistema productivo.

12. Por la senda de los procesos autogestionarios:

Cuando la organización comunitaria avanza en su autonomía e independencia, independientemente de si existen o no recursos públicos o de orden privado, continua desarrollando su proceso, debido a que ya tiene organizada una estructura que le permite sostenerse en el tiempo, la junta directiva actúa con una dinámica propia siguiendo los mandatos de la asamblea general como máxima autoridad, la organización en este momento del proceso, está vinculada a un mercado y puede garantizarle a sus asociados la compra de la cosecha y organizar la prestación de servicios básicos que refuerzan el proceso productivo como son la asistencia técnica y la capacitación a partir de sus propios recursos y potencialidades, servicio que es posible prestarle a través de sus promotores comunitarios que han surgido espontáneamente en el avance del proceso organizativo.

De otra parte los asociados han logrado una identidad plena con el proceso organizativo, conocen los fines de la organización a la que pertenecen y han logrado interiorizar los propósitos que se persiguen, cada actor organizacional es un eslabón para que funcione la cadena productiva y organizacional siendo un potencial candidato a ocupar un cargo en la junta directiva de la organización, además la autoformación de algunos asociados que van más adelantados en temas administrativos que pueden llegar a ser los potenciales candidatos a ocupar la representación legal de la organización, en este momento de madurez organizacional se puede establecer que se presenta un relevo generacional con respecto al liderazgo.

13. Gobernanza local:

Sin duda las transformaciones sociales se encuentran motivadas por el comportamiento de las personas, teniendo en cuenta que su formación inicia en la familia que es su primera escuela, además del complemento que se logra con la educación formal que se ha cursado por parte de los pequeños productores, que para la realidad rural en nuestras generaciones actuales no supera el

bachillerato en el mejor de los casos, de tal manera que los conocimientos y comportamientos del individuo hasta ese momento se proyectan en la sociedad y se hacen evidentes cuando el individuo interactúa con los demás frente a los colectivos sociales, de tal manera que si el individuo hasta ese momento de su vida tiene valores y principios de comportamiento basados en la ética y responsabilidad, los va a poder proyectar y aplicar en su vida social y más aún en su relación comunitaria al interior de los colectivos sociales.

Se asume como resultado de la interacción social en los procesos organizativos, que el individuo va creciendo a la par de la organización, debido a que se han comenzado a impartir conocimientos, a intercambiar experiencias, a propiciar el diálogo de saberes, a practicar el trabajo comunitario, que son elementos que le agregan valor a su vida y por lo tanto lo llevan como individuo a asumir un liderazgo que se va a proyectar en su proceso organizativo, lo que le va a permitir participar e incidir desde su organización y con su liderazgo en la interacción permanente con entidades públicas y privadas, a poder influir en el poder local, de una forma directa cuando se lideran procesos que en determinado momento inciden en el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de la población involucrada.

Las organizaciones sociales por su naturaleza tienden a la reivindicación de derechos para sus asociados y por lo tanto a la defensa de los intereses colectivos como propósito para la búsqueda del bien común, en una clara manifestación de su contribución a propiciar al menos para sus asociados condiciones de equidad y justicia social. Condiciones que debería garantizar el estado constitucionalmente a sus ciudadanos, pero que desafortunadamente no se cumplen en la mayoría de los casos debido al abandono estatal a las comunidades rurales.

14. Autogestión comunitaria:

Partiendo del ejercicio de la autonomía de un colectivo social se desencadenan los procesos de autogestión comunitaria, como resultado de un proceso de madurez organizativa, lo que garantiza que el proceso se consolide en el tiempo, teniendo en cuenta que los une un proyecto productivo que es el propósito común que motivo que se organizaran, además en el recorrido de su proceso organizativo se va generando una identidad organizacional entre sus integrantes que los aglutina en procura de búsqueda de mejores condiciones de vida referida a su bienestar.

No hay que olvidar que lo que impulso la creación de la organización en sus inicios fue un interés por participar directamente en el mercadeo de sus cosechas y en la medida que se recorre la senda de los procesos organizativos, estos se convierten en una herramienta de transformación social y fuerza organizativa en la cual son las familias rurales alrededor de su proceso organizativo, las que actúan como arquitectos de su propio destino, pudiendo transformar su realidad, sin esperar que el gobierno de turno les solucione sus problemas, ya la relación con la parte gubernamental cambia tangencialmente, al establecer relaciones de cooperación y no de dependencia.

4.2 Respuesta a la pregunta de investigación

Pregunta: ¿Qué elementos internos y externos del tejido social de ACEFUVÉR han garantizado la configuración de un escenario de gobernanza para la gestión organizacional sostenible y sustentable?

Como resultado del proceso de investigación, después de analizar y discutir los datos recolectados, el investigador considera que entre los elementos que se destacan y posibilitan la consolidación de ACEFUVÉR como un proceso autogestionario local, están:

Elementos internos: aunque el estudio arrojó varios resultados en este aspecto, se considera que los elementos internos que son más determinantes del proceso organizativo de la asociación ACEFUVÉR son las relaciones humanas basadas en la complementariedad. Así como el relacionamiento horizontal con respecto a las jerarquías que se ejercen al interior de la organización, que hacen que cada asociado interiorice los principios y valores organizacionales. Esto permite en la práctica el asociado se considere como parte de un todo, de tal forma que se potencialice su sentido de pertenencia. Así se genera la cohesión social que proyecta a la organización a permanecer y avanzar en favor de sus asociados y sus familias buscando mejores niveles de bienestar social y económico.

Elementos externos: se destaca como un pilar coadyuvante la gobernanza. Espacio que ha ganado con mérito la organización ACEFUVÉR considerando el grado de legitimidad alcanzado durante su ejercicio comunitario y el relacionamiento de cooperación con los actores público-privados que conforman la cadena productiva del cacao.

5. Conclusiones

Las organizaciones consolidadas generan condiciones de gobernanza local, que promueven el surgimiento de colectivos sociales que impactan positivamente en el desarrollo territorial, dinamizan la economía en la región y promueven condiciones de bienestar a los asociados y sus familias lo que se refleja en condiciones de paz y estabilidad en el área de influencia de la organización.

La dimensión humana como eje central de la asociación ACEFUVER es la estructura sobre la cual emergen los procesos autogestionarios locales, los cuales surgen como resultado de un clima de confianza y familiaridad entre los asociados, lo que garantiza la cohesión social, su permanencia en el tiempo y no es precisamente como resultado de su legalización ante la Cámara de Comercio, paso que no es indispensable en la consolidación de un colectivo social.

Los escenarios potenciales de desarrollo humano y productivo para ACEFUVER, están cimentados sobre el factor humano, representado en sus asociados que han ido creciendo a la par de su proceso organizativo, generando mejores condiciones de bienestar para los productores de cacao y sus familias, de tal forma que su experiencia organizacional sirva de referente a otras organizaciones de productores en proceso de consolidación, con la aplicación de la guía metodológica para avanzar en procesos autogestionarios locales.

Para promover procesos autogestionarios locales se debe tener en cuenta el contexto social, político, organizativo, económico y cultural, en que se desenvuelve la organización, teniendo presente que es un proceso dinámico, cambiante en el tiempo y que depende en un alto porcentaje de su base social, interactuando permanentemente en su contexto, en diferentes escenarios y con actores variados.

El nivel de consolidación de los procesos organizativos está directamente relacionado con los niveles de educación formal y no formal alcanzados por sus asociados, como un mecanismo evidente del cambio de actitud hacia su organización, que se manifiesta en sus niveles de ética, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Los factores internos y externos que contribuyeron a la sostenibilidad del proceso organizativo de la organización ACEFUVER, en su proceso de consolidación han sido los pilares para la construcción de la guía metodológica al emprender procesos autogestionarios locales la

que contempla los siguientes aspectos en diferentes fases: en su fase de reconocimiento (caracterización, análisis de la problemática, etapas previas a la legalización), en la fase de relacionamiento (legalización, factores de éxito-fracaso, aliados del proceso, opositores al proceso, resiliencia organizativa), en la fase de crecimiento (formación-acompañamiento, surgen promotores comunitarios, intercambio de experiencias) y por último en su fase de consolidación (trascender a procesos autogestionarios, gobernanza local, autogestión comunitaria).

Cuando se trata de un estudio de caso enmarcado dentro de la fenomenología, la cual en su propósito pretende establecer los comportamientos de los seres humanos en este caso los afiliados a un colectivo social, se podría inferir que muchas de sus apreciaciones puedan estar determinadas por el estado de ánimo, su situación económica, sus intereses personales, de tal forma que no siempre se podrá encontrar el 100% de la verdadera condición de imparcialidad para que el investigador obtenga los resultados que anhela obtener, debido a que la condición humana de por si es compleja y máxime si se trata de establecer comportamientos heterogéneos que influyen en los resultados y dinámicas de una organización social.

5. Recomendaciones

Avanzar en la guía metodológica con herramientas interactivas haciendo uso de las TICs como instrumentos que logren masificar la interacción entre las organizaciones y sus asociados, de tal manera que esas interrelaciones contribuyan con el fortalecimiento organizativo, sobre todo en organizaciones que estén surgiendo y en otras que hayan quedado inactivas.

Propiciar encuentros de experiencias y el compartir testimonios de vida de los líderes de ACEFUVÉR y otros procesos autogestionarios locales, que contribuyan a afianzar los aspectos de la guía metodológica que enriquezca dichas experiencias significativas.

Socializar la guía metodológica con los diferentes actores del sector agropecuario, en talleres participativos para recoger aportes que enriquezcan la guía, de tal forma que se convierta en una herramienta valiosa para impulsar el fortalecimiento organizativo y su aplicación contribuya a complementar los procesos de asistencia técnica y extensión rural que se promueven desde los entes gubernamentales y no gubernamentales.

Sistematizar la guía metodológica para que esté al alcance de los actores que le apuestan al fortalecimiento organizativo, avanzando a que sea un proceso que se emprenda como área vocacional en las instituciones educativas de tal manera que sea incluido en el currículo académico de la educación media vocacional, como un camino para el semillero de la escuela de líderes que le apuesten al fortalecimiento de la ruralidad y sus organizaciones.

6. Bibliografía

- Chavez, F. &. (2004). *Realidades y falacias de la reconstrucción del tejido social en población desplazada*. Tabula Rasa. Bogotá - Colombia, No.2: 169-187.
- Copete, S. &. (2018). Estado de las entidades sin ánimo de lucro de población vulnerable del municipio de Turbo (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Colombia.
- Cruz Guerra, L. R., Hernández, S. R., Llano, L. A., López Cubides, Z. J., Pinzón Medina, O. E., & Rodríguez Velásquez, A. (2008). Factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de organizaciones comunitarias de base en la localidad de ciudad Bolívar (Tesis de Posgrado). Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.
- DANE. (2018). *Boletín técnico pobreza monetaria en Colombia*. Bogotá.
- Edelmira, P. (2002). *El sector rural en Colombia y su crisis actual*. Cuadernos de Desarrollo Rural (48). Bogotá.
- Fandiño, Y. (2014). *Proceso y fases de la investigación cualitativa*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/teacheryamith/proceso-y-fases-de-la-investigacin-cualitativa>
- Hernández, R. F. (2004). Metodología de Investigación. Mexico D.F., Mexico: McGraw Hill Education.
- Jorquera. (2011). *Gobernanza para el desarrollo rural. Documento de trabajo No 6*. Obtenido de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366307608n952011gobernanzaparadesarrollolocaljorquera.pdf
- Lacki, P. (2013). *El libro de los pobres rurales*. Sao Pablo. Obtenido de <http://www.pehcbm.gob.pe/files/pobresrurales.pdf>
- Congreso de la República de Colombia (2002). *Ley 731 de 2002 por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia (2003). *Ley 811 de 2003 por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia (2011). *Ley 1448 de 2011 por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.

Congreso de la República de Colombia (2017). *Ley 1876 de 2017 por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.

Machado, A. (2000). *El papel de las organizaciones en el desarrollo rural*. . Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/machado.pdf>

MADR. (2018). *Red de comunicaciones En el campo salieron de la pobreza 261.000 personas en 2017*. Bogotá.

Municipio de Chigorodó. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal Municipio de Chigorodó período 2016-2019*. Chigorodó.

Plata, C. (2007). *Investigación cualitativa y cuantitativa: una revisión del qué y el cómo para acumular conocimiento sobre lo social*. Universitas Humanística, núm. 64, julio-diciembre, 2007, pp. 215-226

Quecedo, C. &. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidactica*, 5-39.

Rodríguez, R., & Hesse, M. (2000). *Guía metodológica para desencadenar procesos autogestionarios a partir de experiencias agroecológicas*. Bogotá: CELAM.

Trejo, F. (2010). *Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional de enfermería*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2012/ene122h.pdf>

Valcarcel, M. (2007). *Desarrollo y Desarrollo Rural Enfoques y Reflexiones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/01/DesarrolloyDesarrolloRural.pdf>

Wikipedia. (s.f.). *Municipio de Chigorodó*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/chigorodó>.

Yuni, U. &. (2014). *Técnicas para investigar 1. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Cordoba, Argentina: Editorial Brujas.

Apéndice A: Consentimiento Informado. Consentimiento Informado Para Participar en Proyectos De Investigación	
INTRODUCCION: Usted ha sido invitado a participar en un estudio de investigación. Antes de que Usted decida participar en el estudio por favor lea este consentimiento cuidadosamente. Haga todas las preguntas que tenga para asegurarse de que entienda los procedimientos del estudio, incluyendo los riesgos y los beneficios.	
TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: “ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA DESDE EL MODELO ORGANIZACIONAL DE ACEFUVER DE CHIGORODÓ, ANTIOQUIA”	
OBJETIVO DE LA INVESTIGACION: Analizar los elementos internos y externos del proceso organizacional de la asociación ACEFUVER que configuran escenarios de gobernanza para la gestión sostenible y sustentable.	
¿QUE PROPONE EL ESTUDIO? El estudio de investigación tiene como propósito revisar las dinámicas organizacionales de los grupos de productores que por iniciativa propia se organizan de hecho, llegando a la legalización, de tal manera que el fin es analizar el proceso organizativo de la Asociación de Cacaoteros y Emprendedores Futuro Verde – ACEFUVER del municipio de Chigorodó (Antioquia), en cuanto a factores político-organizativos, económicos y de gestión.	
¿COMO SE SELECCIONARÁN LOS PARTICIPANTES? Son actores del proceso organizacional de ACEFUVER seleccionados teniendo en cuenta su rol en la organización de productores, en este caso corresponden a miembros de la Junta Directiva, el Representante legal, funcionarios de la Alcaldía Municipal y Técnicos del Convenio de Asistencia Técnica.	
CANTIDAD Y EDADES DE LOS PARTICIPANTES Se seleccionaron seis (6) participantes en una edad que oscilan entre los 30 a los 65 años.	
TIEMPO REQUERIDO Por cada entrevista se tiene previsto un tiempo aproximado de 15 minutos. Sin embargo, se someterá el formato a un proceso de edición para subirla a la plataforma de YouTube.	
RIESGOS Y BENEFICIOS El conceder la presente entrevista no representa ningún riesgo para el entrevistado, ni para el investigador. El investigador de este proyecto no recibirá beneficio económico alguno. Se trata de un proceso investigativo y formativo que forma parte de la dinámica de construcción social del conocimiento que adopta la UNAD desde sus líneas de investigación.	
COMPENSACIÓN En términos económicos ninguno de los participantes recibirá compensación alguna. La compensación se medirá en términos de conocimiento, apropiación y proyección de los resultados obtenidos para beneficio de la asociación ACEFUVER y otras organizaciones de carácter comunitario que puedan aplicar en la práctica los resultados obtenidos para el beneficio de sus dinámicas comunitarias.	

INVESTIGADOR PRINCIPAL: Carlos Alberto Orozco Sandoval	
FINANCIADOR: Recursos propios	
PARTICIPANTES DEL ESTUDIO: Asociados y Junta Directiva de la ASOCIACION DE CACAOTEROS EMPRENDEDORES FUTURO VERDE DE CHIGORODO - ACEFUVER	
PROCEDIMIENTOS: El investigador desarrollará una entrevista semiestructurada para la cual llevará un cuestionario base y sobre el cual se construirán diálogos en doble sentido con el interlocutor tales que den cuenta del objetivo de investigación. La entrevista será grabada en medio magnético, solo si el entrevistado lo permite y, el entrevistador tomará nota de algunos apartes de este diálogo. Se espera que esta entrevista tome alrededor de 7 a 15 minutos con cada entrevistado.	
LUGAR: Esta investigación se desarrollará en el municipio de Chigorodó (Antioquia).	
CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD: Los entrevistados están de acuerdo en divulgar en redes sociales las entrevistas realizadas, cuya intención es contribuir al logro de un efecto multiplicador de las estrategias y del modelo organizacional de la asociación ACEFUVER. De tal manera que los resultados de esta investigación pueden ser divulgados públicamente por medios digitales, además de poder ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, teniendo en cuenta que es un tema de interés general para la comunidad rural y sus organizaciones. No firme este consentimiento a menos que Usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas. Si usted firma aceptando participar en este estudio, recibirá una copia firmada.	
CONSENTIMIENTO Yo, _____, acepto participar en el estudio denominado “ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA DESDE EL MODELO ORGANIZACIONAL DE ACEFUVER DE CHIGORODÓ, ANTIOQUIA” Declaro que he leído (o se me ha leído) y (he) comprendido las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto. <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;"> _____ Nombre del Participante </div> <div style="width: 45%;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;"> _____ Firma del Participante CC. </div> <div style="width: 45%;"> _____ Fecha </div> </div>	

_____ Firma Principal	del	_____ Investigador
Fecha CC.		
Estudios Futuros Es posible que en el futuro los resultados de su evaluación sean utilizadas para otras investigaciones cuyos objetivos y propósitos no aparecen especificados en el formato de consentimiento que Usted firmará. De igual manera, si otros grupos de investigación solicitan información para hacer estudios cooperativos, la información se enviará teniendo en cuenta que es de interés público para la comunidad rural y sus organizaciones. Yo estoy de acuerdo en autorizar que la información de los resultados sea utilizada en otras investigaciones en el futuro.		
Nombre _____	Firma: _____ C.C.	
NOTA: Este documento se firma en dos ejemplares, quedando una copia en cada parte		

Apéndice B: Cuestionario Entrevista Semiestructurada

Título de la investigación: “ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE ACEFUVER - CHIGORODÓ, ANTIOQUIA”

Objetivo de la investigación: Analizar los elementos internos y externos del proceso organizacional de la asociación ACEFUVER que configuran escenarios de gobernanza para la gestión sostenible y sustentable.

Objetivo del cuestionario: Tener una guía orientadora para que el entrevistado cuente su experiencia y sus vivencias en la dinámica organizacional de ACEFUVER. De tal forma que la entrevista semiestructurada sea un testimonio de cada actor entrevistado.

Cuestionario de la entrevista semiestructurada:

1. Favor describir el proceso mediante el cual se constituyó la asociación ACEFUVER?
2. Cual fue la motivación por la cual decidieron conformar la asociación ACEFUVER?
3. Favor describir las principales acciones de ACEFUVER que conllevaron a su creación y su posterior consolidación.
4. Cuál es el proceso de liderazgo que Ud., ha emprendido como mediador cultural para
5. mediar en diversos conflictos que pudieran presentarse al interior de la asociación?
6. Cuáles son las principales ventajas de la asociatividad teniendo en cuenta el caso de ACEFUVER?
7. Favor dejar un mensaje a los productores desde su visión y experiencias vividas con la asociación ACEFUVER, con respecto a la asociatividad?

Apéndice C: Links De Entrevistas Realizadas

Introducción

La entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de información de la investigación titulada: “ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE ACEFUVER - CHIGORODÓ, ANTIOQUIA” tiene como propósito establecer un diálogo con actores del proceso organizacional de ACEFUVER. Cuenta con un formato preestablecido en concertación con el entrevistado a quien se le ha explicado los fines y alcances de la investigación, de tal manera que el actor con la ayuda de la guía orientadora cuente el testimonio y sus experiencias que servirán de base para obtener información primaria que luego será analizada para cumplir con los objetivos propuestos y darle respuesta a la pregunta del presente trabajo de investigación.

A continuación se encuentran los enlaces de las entrevistas realizadas:

Entrevista a Luis Carlos Peña Técnico y productor de ACEFUVER

<https://www.youtube.com/watch?v=kAdcaVR3NR4>

Entrevista a Bernardo Arias García Fiscal de ACEFUVER

<https://www.youtube.com/watch?v=3HsNd-N5zAQ>

Entrevista a Víctor Manuel García Representante Legal de ACEFUVER

<https://www.youtube.com/watch?v=FzHPwXADNpc>

Entrevista a Julio Candadosa de SAMA Chigorodó

https://www.youtube.com/watch?v=48YC_wUGU5I&feature=youtu.be

Entrevista a Jhony Galindo de SAMA Chigorodó

<https://www.youtube.com/watch?v=bK3bIkR-DUY&feature=youtu.be>

Entrevista a Edwin Hurtado de SAMA Chigorodó

<https://www.youtube.com/watch?v=IQ0BIqcu6wk&feature=youtu.be>

Entrevista a Oscar García Madarriaga de SAMA Chigorodó

<https://www.youtube.com/watch?v=GzZVZmmbFso&feature=youtu.be>

Apéndice D: Orden del Día Talleres Participativos con la Comunidad Asociada a ACEFUVER

Introducción

Los talleres participativos con los asociados de ACEFUVER se llevarán a cabo como parte de la metodología planteada en la investigación titulada “ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE ACEFUVER - CHIGORODÓ, ANTIOQUIA”, los talleres como instrumento son una parte fundamental para la obtención de información primaria de tal forma que puedan cumplirse con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación y poder dar respuesta a la pregunta problema.

Presentación

Los talleres participativos con los asociados a ACEFUVER tienen como propósito establecer un diálogo permanente que permita propiciar puntos de encuentro para poder revisar la dinámica organizacional de ACEFUVER en temáticas referentes a sus aspectos legales, organizativos, gestión de proyectos, aspectos económicos, de producción, medio ambiente, transformación y mercadeo.

Objetivo

Explicar los propósitos y alcance de la investigación.

Trabajar en mesas temáticas.

Socializar los resultados por mesa temática.

Realizar una plenaria para sacar las conclusiones del taller.

Evaluar el evento si cumplió con los objetivos propuestos.

Orden del día

1. Saludo y presentación
2. Breve presentación del Representante Legal Sr Víctor García
3. Saludo y presentación del investigador Sr. Carlos Orozco
4. Presentación del propósito, alcances de la investigación y ventajas del estudio de caso para la asociación ACEFUVER y el resultado para las demás organizaciones.
5. Explicación didáctica de la metodología seminario taller a trabajar en la sesión.
6. Trabajo por mesas temáticas.
7. Socialización de los relatores por cada mesa temática.
8. Plenaria y discusión de resultados.
9. Conclusiones del taller.
10. Evaluación del taller.